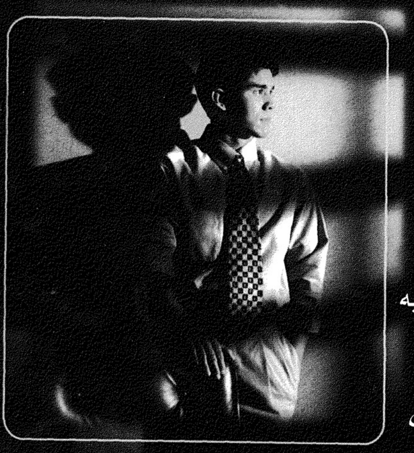
فكِّر كما يفكر المدراء



كل ما لم يطلعوك عليه عندما قاموا بترقيتك إلى منصب المدير

د. روجر فريتس



فكِّر كما يفكر المدراء



فكِّر كما يفكر المدراء

كل ما لم يطلعوك عليه عندما قاموا بترقيتك إلى منصب المدير

روجر فريتس





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص.ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣
المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)		
شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١
الخبر (المملكة العربية السعودية)		
شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١
الدمام (المملكة العربية السعودية)		
الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١
الاحساء (المملكة العربية السعودية)		
المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١
جدة (المملكة العربية السعودية)		
شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٢٧٢٧
مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)		
أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦
الدوحة (دولة قطر)		
طريق سلوى – تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢١٢

موقعنا على الإنترنت

www. jarirbookstore.com

الطبعة الأولى

٢٠٠٢

Think Like a Manager

Third Edition

Everything They Didn't Tell You When They Promoted You

By Roger Fitz, Ph.D.





جدول المحتويات

المقدمة: تطوير الإدارة مسئوليتك ١

١ المدير المحترف ٣

أنظمة القيادة والإدارة ٣
صنف نفسك على قائمة مراجعة المدير المحترف ٦
الآمال الإدارية ٧
اختبر افتراضاتك ٩
الأساليب الإدارية: أين أنت؟ ١٢
المدير الاستبدادي ١٣
المدير التطويري ١٤
ورقة عمل ١٨
انظر إلى نفسك كما يراك الآخرون ٢١
مفاتيح القيادة الفعالة ٢٣
الإدارة الاحترافية: المفاهيم والأساليب والمهارات والتطبيقات ٢٤
قيّم مشرفك ٢٦
ما تصنيفك كقائد؟ ٢٨
تحديد مشرفي الصف الأول الناجحين ٣٠
كيف يتحتم تغيير المهارات ٣٢
الموظف غير الإشرافي: ٣٢
مشرف الصف الأول ٣٢
المدير المتوسط ٣٣
تنفيذي الإدارة العليا ٣٣
تطوير المؤسسة ٣٤
عملية التطوير ٣٥
قيّم حاجاتك المؤسسية ٣٦
موجز: خطط لتطوير الأفراد ٣٧
أسئلة للتطور الشخصي ٣٩

٢ إدارة الوقت ٤١

قائمة جرد شخصية لنقاط القوة والضعف ٤٢
العمل المتأثر بنقاط القوة والضعف الشخصية ٤٣

هل لديك وعي بالوقت؟ ٤٥
ورقة عمل: ما قيمة وقتك؟ ٤٧
مفاتيح إدارة الوقت ٤٨
الاستخدام السيئ للوقت يعني ٥١
احترس: أكبر ١٥ مبدأً للوقت ٥٢
أين يذهب الوقت؟ ٥٤
تيري وليامز أثناء العمل ٥٥
سجل الوقت اليومي ٥٧
أسئلة لاستعراض سجل التوقيتات اليومية ٥٨
تحليل لإدارتك لوقتك ٦١
الوقت يطير ويشغل حيزاً ٦٢
منع المقاطعات ٦٢
فترات الراحة الطبيعية ٦٧
إنجاز العمل ٦٩
خطط لتقدمك ٧١
موجز: أفعل ولا تفعل ٧٢
أسئلة للتطور الشخصي ٧٣

٣ التخطيط ٧٥

لمَ تفقد المؤسسات فعاليتها ٧٦
طور مهاراتك التخطيطية ٧٧
ما الخطأ؟ ٧٨
أساسيات التخطيط ٧٩
لماذا نقاوم التخطيط ٨٠
أسئلة للمخططين ٨١
من خطط على الورق إلى حيز التنفيذ ٨٢
موجز: اختبار الأفكار ٨٤
أسئلة للتطور الشخصي ٨٧
ما تصنيفك؟ ٨٩

٤ الإدارة القائمة على الأداء ٩١

المناطق الإدارية الرئيسية التي يلزم مراقبتها ٩٢
تناقضات إدارية ٩٣
إعداد تحليل للحاجات ٩٣
الأهداف والتصرف ٩٥
أسئلة لتحليل الحاجات ٩٦
التوفيق بين الممارسة والنظرية الإدارية ٩٧
الأهداف مقابل المهام ٩٧

تصميم يفيد في عملية التخطيط ٩٩
تعريفات خاصة بالإدارة القائمة على الأداء ١٠٠
دورة الإدارة القائمة على الأداء في المؤسسات التجارية ١٠١
الإدارة القائمة على الأداء: إرشادات للعمل ١٠١
صورة أدائك ١٠٢
الإدارة القائمة على الأداء: النشاط مقابل النتائج ١٠٣
الخطوات الثمانية الأساسية ١٠٤
مفهوم مناطق النتائج الرئيسية ١٠٥
أهداف وظيفتك ١٠٦
كيف تفكر في الأهداف المتصلة بالوظيفة ١٠٨
فئات الأهداف وصنوفها ١٠٩
الأهداف الفردية العملية ١١٠
ثلاث كلمات صغيرة: مَنْ، ماذا، متى ١١٥
جداول زمنية لوظيفتك ١١٧
أهداف التطور الشخصي ١١٨
لمَ تتعثر الإدارة القائمة على الأداء ١٢٢
متى لا تفلح الإدارة القائمة على الأداء ١٢٣
الأخطاء الأكثر شيوعاً في رسم الأهداف ١٢٣
احتياطات لتنفيذ الإدارة القائمة على الأداء ١٢٥
الإدارة القائمة على الأداء تحارب الخمول ١٢٦
موجز ١٢٧
أسئلة للتطور الشخصي ١٢٨

٥ تعيين أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم ١٣١
كيف تتجنب ثلاثة أخطاء شائعة في التوظيف ١٣٢
قم بالإعداد الذي يسبق إجراء المقابلة ١٣٣
خمس خطوات للتوظيف ١٣٣
اشغل الوظيفة الحيوية لا الوظيفة الشاغرة ١٣٤
ابدأ من جديد في حالة رفض المرشحين الأعلى ترتيباً قبول الوظيفة ١٣٥
التوظيف القائم على الأداء ١٣٧
ست خطوات لإجراء المقابلات والتوظيف القائمين على الأداء ١٣٧
ماذا تفعل لو لم يرق أداء الموظف الجديد إلى المستوى المأمول ١٤٣
موجز ١٤٧
أسئلة للتطور الشخصي ١٤٨

٦ التفويض: مشاركة العمل بفعالية ١٥١
ماذا تفوض ١٥١
جوان: أكبر المفوضين ١٥٤

ما المقدار الذي يكفيك من التفويض؟ ١٥٦
حتميات التفويض ١٥٧
ما الذي سأفوضه؟ ١٥٨
هل تفعل ما يلي بنفسك أم تفوضه إلى طاقمك؟ ١٥٨
موجز ١٦٠
أسئلة للتطور الشخصي ١٦١

٧ تحسين الأداء ١٦٣

العوامل التي تشتمل عليها الفعالية الإدارية ١٦٤
حاجات المدير كفرد ١٦٥
أسباب سوء الأداء ١٦٥
أربعة أنواع لاستعراض التقدم ١٦٦
فلسفة تقييم الذات ١٦٧
فوائد تقييم الذات ١٦٨
الإجراء المتدرج ١٦٩
قائمة المراجعة الخاصة بمقابلة تقييم الأداء المعتمدة على النتائج ١٧١
قائمة جرد التقييم الذاتي ١٧٢
قائمة جرد التقييم الذاتي رقم ١ ١٧٣
قائمة جرد التقييم الذاتي رقم ٢ ١٧٤
قائمة جرد التقييم الذاتي رقم ٣ ١٧٥
أسئلة الدراسة الذاتية للمشرفين ١٧٦
تحليل الدراسة الذاتية للمشرفين: النتائج المركبة ١٨١
صورة للمهارات الفردية ١٨٢
صورة للمهارات الفردية: النتائج المركبة ١٩٠
وصف لتقييم الأداء ذي التوجه نحو النتائج ١٩٢
أهداف تقييم الأداء ذي التوجه نحو النتائج ١٩٢
حالة فجوة الأداء ١٩٣
مصادر الخطأ في التقييمات ١٩٤
عشرة مبادئ لتحسين الأداء ١٩٦
صفات المدراء ذوي الإنتاج المرتفعة ١٩٧
مفاتيح النجاح الإداري ١٩٨
أسئلة للتطور الشخصي ١٩٩

٨ الحفز والعمل الجماعي ٢٠١

الكفاءة والأداء ٢٠٢
مطالب الحفز الأساسية ٢٠٤
تُثبط العزائم أم تنشطها؟ ٢٠٥
ما الذي يصنع وظيفة حافزة؟ ٢٠٧

لغز مشروع النظام الجديد ٢١٢
في وظيفتك ٢١٣
موجز: كيف تبني الالتزام ٢١٥
أسئلة للتطور الشخصي ٢١٦

٩ التواصل ٢١٩

لماذا نطلع الآخرين؟ ٢٢٠
لو علمت ما أعلم ٢٢٠
في وظيفتك ٢٢٣
فعالية تواصلك ٢٢٦
كيف تفسر تصنيفك لفعالية تواصلك ٢٢٧
أسئلة للتواصل ٢٢٨
مخاطر عدم الإصغاء ٢٢٩
ما مدى جودة إصغائك؟ ٢٣٠
أسس الإصغاء ٢٣١
خمسة أساليب للإصغاء ٢٣٣
يكون إصغاؤك سيئاً عندما ٢٣٥
ويكون إصغاؤك جيداً عندما ٢٣٥
أساليب التساؤل ٢٣٥
نوعيات الأسئلة ٢٣٧
اطرح الأسئلة المناسبة ٢٣٩
مبررات الكتابة ٢٤٠
موجز ٢٤١
كيف تضع حداً للشائعات ٢٤١
أسئلة للتطور الشخصي ٢٤٢

١٠ حل المشكلات ٢٤٥

لماذا نحتاج إلى حل المشكلات ٢٤٦
خطوات حل المشكلات ٢٤٦
أعد خطة زمنية **وخطة عمل مكتوبين** ٢٤٨
مهمة حل المشكلات ٢٤٨
مهمة حل المشكلات ٢٤٩
المشكلة الغامضة ٢٥٠
تحليل ذاتي: لمَ لا تُحلّ المشكلات ٢٥٢
رسم بياني لعملية صنع القرار ٢٥٤
ورقة عمل: عملية صنع القرار ٢٥٥
موجز: دفعة حالية أم مستقبلية؟ ٢٥٥
أسئلة للتطور الشخصي ٢٥٧

١١ تطوير أفكار جديدة ٢٦١

ثماني خطوات للأفكار الجديدة........ ٢٦٢
تطوير أهداف ابتكارية ٢٦٣
شكل الأهداف الابتكارية ٢٦٤
ورقة عمل الأفكار الابتكارية ٢٦٧
ما سبب التغيير؟........ ٢٦٨
الأفكار لابد أن تتمخض عن نتائج ٢٧٠
مثال للهدف الابتكاري........ ٢٧١
الشَّكاء........ ٢٧٢
ورقة عمل الهدف الابتكاري الشخصي........ ٢٧٥
أسئلة للتطور الشخصي........ ٢٧٥
أسئلة للتطور الشخصي........ ٢٧٦

١٢ إدارة حياتك المهنية ٢٧٩

هل تدير حياتك المهنية حقاً أم تترك الأمر للمصادفة؟........ ٢٨٠
تعرف على تحديك الخاص ٢٨٣
خطوات عشرة للإدارة الناجحة للحياة المهنية........ ٢٨٤
ركز على تطوير المهارات لدفع حياتك المهنية قُدُماً ٢٨٩
خمس مهارات يحتاجها الجميع ٢٩٠
ثلاث مناطق إدارية أساسية لابد من إتقانها........ ٢٩٥
موجز........ ٢٩٦
أسئلة للتطور الشخصي........ ٢٩٨
رسالة ختامية إلى المدراء........ ٣٠١
النتائج المأمولة ٣٠٣

المقدمة

تطوير الإدارة مسئوليتك

في كل مرة أجلس مع أمي ذات الاثنين والتسعين ربيعاً تتبادر إلى ذهني التغييرات التي شهدتها في حياتها: السيارات، والكساد العظيم والسفر بالطائرات، والحربين العالميتين، والمذياع، والتلفزيون، والأسلحة الذرية، واستكشاف الفضاء، والاعتماد على الكمبيوتر، والإنترنت والاقتصاد الذي يستحق أن يُلقب بالعالمي. ومن المذهل أننا حققنا استقراراً كافياً لنثق بأن مستقبلنا سيكون أفضل. ومما لا شك فيه أن مكان العمل يتغير، وأن التحديات التي تواجه المدراء الآن أكثر من ذي قبل.

ها هي ذي الطبعة الثالثة من الكتاب الذي استخدمه عشرات الألوف من الناس استعداداً للإدارة ورغبة في التقدم فيها. وقد ركزت الطبعة الأصلية على المهارات الأساسية التي يقتضيها الأداء بفعالية في الإدارة، وأثبت الزمن جدواها لأنها ركزت على أفكار ومبادئ دائمة لا تزال صالحة ومطلوبة إلى الآن. ومع ذلك فإن مناهج القرن الحادي والعشرين وأساليبه أتاحت لنا فرصاً هائلة لم يكن بوسعنا التنبؤ بها منذ بضع سنوات مضت. لذا فإن هذا الكتاب يمزج بين التركيز على الأساسيات الدائمة والخيارات الجديدة المثيرة المتاحة في عصرنا الإلكتروني.

لقد تم تصميم هذا الكتاب لمعاونة المدراء والقادة على مساعدة أنفسهم؛ فهو مرتب في تسلسل تم تخطيطه بعناية مما يجعله صالحاً للدراسة الذاتية والاستخدام الفعال وللتفاعل المباشر مع المشرفين وقادة الفرق وفي المواقف الجماعية أو المؤتمرات الهاتفية أو المواقف المرئية التفاعلية أو مواقف التعلم عن بعد. وهو بالإضافة إلى ذلك يوفر مورداً مستمراً من مواقع العمل لمساعدة الأفراد حديثي العهد بالإدارة أو لمن

المقدمة

يحتاجون إلى دورة تنشيطية، وتحتوي جميع أقسام الكتاب على تدريبات مفيدة تم تصميمها لتعزيز تعلمك.

ومهما كانت وظيفتك الحالية، فإنك ستجد هذا الكتاب خير مُعين لك، وسوف تتعلم منه:

- العناصر الرئيسية للإدارة
- ما ينبغي أن تتوقعه الإدارة العليا
- كيف يتوجب تغيير المهارات
- ما يفعله المدير الفعال
- كيفية استخدام أفضل الأشخاص وتطويرهم
- كيفية تقرير النتائج الرئيسية
- كيفية رسم أهداف عملية
- متى تؤدي المشكلات إلى النمو
- كيفية تقييم تقدمك بشكل أفضل
- كيفية إدارة حياتك المهنية بفعالية

وحتى إذا كنت مشرفاً حديث العهد بالإشراف، فإنه سيساعدك على:

- تقييم نقاط قوتك وضعفك
- تحديد كيفية تأثيرها على عاداتك الخاصة بالعمل
- تنظيم وقتك
- ترتيب الأولويات
- تحليل فعاليتك في التواصل
- اختبار مهارتك في اتخاذ القرارات
- أن تكون مبادراً
- قياس أدائك بموضوعية
- الانتقال من التفكير في المهام إلى التفكير في الأداء

إن تطوير الإدارة مسئوليتك، وفي هذا الكتاب سنركز على ما هو مفيد من أفكار وممارسات الإدارة الفعالة. ولكن ما هو أكثر من ذلك، ستتاح لك الفرصة لإلقاء نظرة عميقة ودقيقة على نفسك، وستجد في كل صفحة ما يتحداك لصنع مستقبلك.

الفصل ١

المدير المحترف

إذا نظرنا إلى مدير الأمس وجدنا أنه كان يتسم بالتسلط، أما مدير اليوم الناجح فهو أشبه بالقائد الذي يشجع العمل الجماعي والإنجاز المتعاون. ولكن قبل أن نبالغ في تهنئة أنفسنا ينبغي أن نعرف أن معظم مدراء الوقت الحاضر يشعرون أيضاً أن مشكلات الساعة هي التي "تديرهم".

والواقع أن متطلبات الإدارة والقيادة تتطور مع التغيير الذي يحدث في المجتمع وازدياد تعقيد التقنية وتوافر أدوات جديدة وتسارع خطى الحياة وامتلاكنا لوقت أقل كي نتصرف ونستجيب ونتخذ القرارات المثلى. وحتى مع وجود الميزات الاحتمالية التي نتفوق بها على أسلافنا، فإن هذا لا يكفل لنا النجاح مطلقاً. وفي حقيقة الأمر أننا كلما تعددت أمامنا الاختيارات، زاد احتمال الفشل.

أنظمة القيادة والإدارة

إليك فيما يلي نظرة موجزة على كيفية تطور مفاهيم الإدارة وأنظمتها على مدى فترة ٥٠ : ٦٠ عاماً الماضية، وستجد أن لكل مفهوم أو نظام منها نقاط قوته وضعفه. فالازدهار التعليمي والتقني والاقتصادي أتاح الآن لكل العاملين نطاقاً أكبر وأعمق للمشاركة في صنع القرار.

أنظمة الإدارة والقيادة المتطورة					
		تطويرية			
الجوانب	نظام السلطة	النظام الفني	نظام التفاعل	نظام صنع القرار	نظام الأهداف
صورة المدير	شخص يتحمل المسئولية	مدير علمي	متفاعل وذو علاقات إنسانية	مخطط وصانع قرار	مدير وقائد محترف
عالم العجائب	رسوم تنظيمية، وإجراءات سياسية	أساليب تعتمد على المبادئ والأصول	علاقات فردية وجماعية	بدائل واحتمالات	قوى داخلية وخارجية
منهج اللغة	خطط، نظم، بادر، قس	إجراء تشغيل قياسي	علاقات وتعاضد	قواعد كمية خاصة بالقرارات	خطط عمل وأهداف ونتائج
بؤرة المؤسسة	نفذ السياسات والأوامر	وحدة إنتاج أساسية	مجموعات رسمية وغير رسمية	نظام للمنطق والمتغيرات	وصاية تعاونية متزنة
الطبع والأسلوب	مهيكل ومتسلط	صارم وإجباري	اختياري وهادئ	مرتب ومبرمج	خطط وأداء
التوكيد والبؤرة	تسلسل القيادة والقنوات والأداء	تدفق العمل وقياس الأداء	علاقات تفاعلية وردود أفعال	علاقات منطقية وعقلانية	استقلالية مع تحمل المسئولية
إجراءات استعراض التقدم	نادٍ إداري قائم على السمات	صيغة عملية، إجراء.	تبادل بين الأشخاص	معاينة فنية	أداة تحليلية قائمة على الحقائق
في أسوأ الظروف يمكن أن تكون	مهيمنة، توجيهية، قسرية	جاف، آلي، مميكن	تقييمي، مَرَضي، هادئ	مجرد، موضوعي، لا إنساني	متوافق، مهيمن، مؤثر.
في أحسن الظروف يمكن أن تكون	نظام، توجيه، تقدم	نظرة متحيزة للإدارة والعمليات	شخصي جماعي، سلوكي	قرار تفاعل منطقي	تعاون، عمل جماعي، إنجاز.

لو أننا في زمن يمكن فيه ممارسة الإدارة كمهنة، إذن فما المؤهلات الأساسية لهذه المهنة؟ هل نثق بـأوراق الاعتماد التقليدية (درجـات جامعيـة، أو اختبـارات إجازة، أو أقدمية، أو سنوات خبرة)؟ أم أن الإجراءات غير الرسميـة أجـدر بالثقـة (اتصالات شخصيّة، ثقة، "نفوذ")؟

المدير المحترف

ما المؤهلات الأساسية للمدراء في اعتقادك؟ وما تعريفك للمدير المحترف؟ صنف نفسك وفقاً لقائمة مراجعة المدير المحترف في الصفحة التالية:

سوف نركز مع تقدمنا في الكتاب على كل نقطة في هذا الموجز.

كلما تقدم بي العمر، أصبحت أعير انتباهاً أقل لما يقوله الناس، وأركز أكثر ما يفعلون.

-أندرو كارنيجي

صنف نفسك على قائمة مراجعة المدير المحترف

المدير المحترف:

١ـ ملتزم بـ:

☐ تطوير الذات. ☐ التعلم طول الحياة. ☐ استخدام أحدث تقنيات.

٢ـ فعال في إدارة:

☐ العمل. ☐ الناس. ☐ العلاقات. ☐ المواقف.

٣ ـ محفز ذاتياً:

☐ يبادر بالاتصالات. ☐ لا ينتظر دوماً صدور الأوامر أو التعليمات.

٤ـ دقيق في تحليل:

☐ أين نحن الآن. ☐ ما ينبغي إغفاله. ☐ مقدار ما يمكننا فعله.

☐ ما الخطأ (ليس من المخطئ؟).

٥ـ واقعي ومرن في آماله:

☐ يقبل على المخاطرات المحسوبة. ☐ لا يعارض التغيير.

٦ـ يفرق بين:

☐ الأنشطة والنتائج. ☐ الكفاءة والفعالية. ☐ المهام والأهداف.

٧ـ دائم التفاوض من أجل تحديد:

☐ مناطق النتائج الرئيسية. ☐ مؤشرات النجاح.

☐ مقاييس التقدم: من سيفعل ماذا ومتى ينتهي منه؟ ☐ خطط العمل.

٨ـ دائم التواصل مع:

☐ رؤسائه. ☐ مرءوسيه. ☐ أقرانه.

٩ـ يتسم بالموضوعية في تقييم الأداء:

١٠ ـ يعزز من نقاط القوة:

☐ الشخصية. ☐ لدى الطاقم. ☐ لدى المؤسسة.

فهل أنت مدير محترف؟

الإدارة العليا

الآمال الإدارية

أحد السبل الرئيسية لتكون مديراً محترفاً فعالاً هـو أن ترسـم آمـالاً واقعيـة. ويـتعين على الأفراد كي ينجحوا في تحقيق الأهداف المشتركة أن:

١- يكونوا على وعي بالأهداف من وراء وظائفهم.

٢- يكونوا على وعي بكيفية إسهامهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

إنك مثلما تعقد آمالاً على مرءوسيك، كذلك الإدارة العليا تعقـد آمـالاً عليـك. ومن أجل وضع وظيفتك وآمالك في المنظور الملائم يستحسن أن تسـأل نفسـك السـؤال التالي: "ماذا أمل لو كنت مسئولا عن هذه المؤسسة؟".

ينبغي على الإدارة العليا في الأساس أن تأمل في:

١- ضمان واستبقاء أفضل العاملين.

٢- اتباع طريقة فعالة لتحديد النتائج المأمولة من المدراء.

٣- التحسين المستمر لأداء المدراء.

٤- توفير تعليم متميز لوظائف الغد ووظائف اليوم بتكلفة منخفضة.

٥- امتلاك وسائل موثوقة وموضوعية للحكم على أداء المدراء.

٦- تحسين تدفق التواصل مع الرؤوساء والمرءوسين والأقران عبر المؤسسة.

٧- حفز المدراء ومكافأتهم بقدر النتائج التي يحققونها.

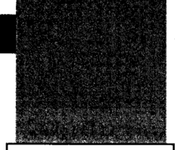
٨- امتلاك خطة مرنة للخلافة لتزويد المؤسسة بالموظفين مستقبلاً.

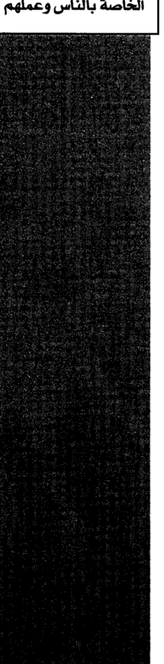
ليس هناك مستقبل في أية وظيفة، إنما المستقبل في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة

—جي. دبليو. جريف

هل لديك آمال أخرى ترغب في إدراجها؟ دونها فيما يلي معللاً أهميتها.

الآمال	سبب أهميتها
١- ________	أ. ________
	ب. ________
	ج. ________
	د. ________
٢- ________	أ. ________
	ب. ________
	ج. ________
	د. ________
٣- ________	أ. ________
	ب. ________
	ج. ________
	د. ________
٤- ________	أ. ________
	ب. ________
	ج. ________
	د. ________
٥- ________	أ. ________
	ب. ________
	ج. ________
	د. ________





اختبر افتراضاتك

الخاصة بالناس وعملهم

اختبر افتراضاتك

إننا جميعاً نبرز قيمنا ومعاييرنا في وظيفتنا لأنها تلعب دوراً حيوياً في تحديد آمالنا التي نعقدها على الآخرين وما يقومون به من عمل. ومن خلال معرفة هذه القيم نتفهم جيداً سبب فشلنا (أو نجاحنا) في تحقيق هذه الآمال. هذا الامتحان سيختبر افتراضاتك ويساعدك على اكتشاف أسلوبك الإداري.

أكمل الامتحان الموجود في الصفحة التالية بوضع علامة على العمود المناسب لكل واحدة من العبارات الخمسة عشر، وذلك قبل قراءة الشرح الذي يعقب التمرين. وهناك قاعدتان إجرائيتان ينبغي اتباعهما:

١- **اقرأ كل عبارة وضع فوراً علامة على أحد الأعمدة الأربعة؛** فالذي نقيسه هنا هو افتراضاتك لا استجاباتك المدروسة جيداً. إذن عليك الإجابة فوراً وليس بعد تحديد العبارات أو بالبحث عن الإجابة "الصحيحة"، فهذا الامتحان لا يحوي إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، إنما هناك إجاباتك فحسب. والإجابات المثلى هي التي تصف اعتقادك الفعلي. وأي إجابة أخرى لن تؤدي إلا إلى تشويش الصورة التي نبحث عنها، ألا وهي نمط سلوكك الغريزي.

٢- **فكر في "الناس" بالمعنى العام في هذا التمرين.** فلا تفكر في أفراد معينين، سواء أكان الفرد "بشوشاً" أم "بغيضاً". إننا نبحث عن نمطك السلوكي العام، أو الصورة التي تسقطها على الآخرين.

الآن أجب على هذه الأسئلة بوضع علامة على العمود المناسب لكل عبارة والذي يعبر عن موقفك. وينبغي ألا يستغرق هذا الاختبار أكثر من ثلاث أو أربع دقائق. (لم يتم تغيير الاستخدام الأصلي لضمائر المذكر كيما تتفق اللغة الحالية مع اللغة المستخدمة للوصول إلى نتائج إحصائية تاريخية).

امتحان التقييم الإداري

(ضع علامة أمام واحدة)	أعارض تماماً	أعارض	أوافق	أوافق تماماً
١- معظمنا يستطيع تحسين الأداء في العمل إلى حد كبير لو أردنا ذلك فعلاً	___	___	___	___
٢- ليس من الواقعي أن تنتظر أن يظهر الناس في أعمالهم نفس الحماس الذي يظهرونه عند ممارسة هواياتهم.	___	___	___	___
٣- قليل جداً من الناس يبدون رغبتهم في تحسين أدائهم حتى في ظل تشجيع رؤسائهم.	___	___	___	___
٤- إن أعطيت الناس ما يكفيهم من المال، فمن الأرجح أنهم لن يهتموا بالأشياء المعنوية مثل الوضع والتقدير.	___	___	___	___
٥- عندما يتكلم الناس عادة عن رغبتهم في شغل الوظائف التي تنطوي على قدرٍ أكبر من المسئولية، فإنهم في الحقيقة يعنون رغبتهم في الراتب الأعلى أو المكانة الأرفع.	___	___	___	___
٦- يصعب إقناع الناس بتولي المسئولية لأن معظمهم لا يحب اتخاذ قرارات منفردة.	___	___	___	___
٧- التزام الخشونة في التعامل مع الناس عادةً ما يجعلهم يفعلون ما تريد.	___	___	___	___
٨- ثمة طريقة جيدة لحمل الناس على القيام بالمزيد من العمل بأن تتخذ ضدهم إجراء تأديبياً من وقت لآخر.	___	___	___	___
٩- اعتراف المرء بخطئه وإصابة مرءوسه يقلل من هيبته.	___	___	___	___

١٠- المشرف الأكثر فعالية هو الذي يحقق النتائج المأمولة بغض النظر عن الأساليب المستعملة لإدارة الناس. ___ ___ ___ ___

١١- نكون مبالغين لو توقعنا أن يحاول الناس إتقان أعمالهم دون حفز من رؤسائهم. ___ ___ ___ ___

١٢- الرئيس الذي يتوقع من مرءوسيه مساعدته في وضع معاييرهم الخاصة بتفوق الأداء قد يكتشف وضعهم لمعايير ليست مرتفعة جداً. ___ ___ ___ ___

١٣- إذا لم يستخدم الناس كثيراً من الخيال والإبداع في وظائفهم، فقد يرجع هذا إلى القلة النسبية لمن يتسمون بأي من هاتين الصفتين. ___ ___ ___ ___

١٤- إحدى المشكلات المتعلقة بالتعرف على أفكار الناس تتمثل في محدودية منظورهم مما يجعل اقتراحاتهم غير ذات قيمة عملية كبيرة. ___ ___ ___ ___

١٥- من الطبيعة الإنسانية أن يحاول الناس فعل ما يكفيهم بالكاد للنجاح في عملهم. ___ ___ ___ ___

أ- إجمالي كل عمود ___ ___ ___ ___

ب- إجمالي أعمدة الصفحة السابقة

س١- س٢- س٣- س٤-

ج- المجموع الكلي ________________

انظر الصفحة التالية من أجل احتساب النقاط والتقييم.

احتساب النقاط ومعنى الاختبار

١- **احسب عدد العلامات الموضوعة في كل عمود، وضع هذه الأعداد في** الفراغات المناسبة في نهاية التمرين. إذا لم تغفل أياً من العبارات، وكان حسابك صحيحاً، فإن مجموع صف الأعمدة لابد أن يكون ١٥.

٢- **بعد ذلك قم بضرب أي مجموع حصلت عليه لكل عمود كما يلي:** اضرب مجموع عمود أعارض تماماً في واحد ودون الناتج تحت عمود ١، واضرب مجموع العمود التالي في اثنين ودون الناتج تحت عمود ٢، واضرب مجموع العمود الثالث في ثلاثة والرابع في أربعة بنفس الطريقة.

٣- **الآن اجمع النواتج الأربعة فيكون هو مجموعك الكلي.** مرة أخرى نقول إن إجابتك تتراوح بين ١٥ و ٦٠ ما لم تكن ارتكبت أخطاء حسابية.

من أجل تفسير نقاطك العددية عليك بتسجيلها فيما بين ١٥ و ٦٠ على الرسم البياني التالي ثم وضع دائرة حولها.

الأساليب الإدارية: أين أنت؟

الرسم البياني الخاص بالأساليب الإدارية

الأسلوب:	**أ**	**استبدادي**	**م**	**تطويري**	**ت**
	٦٠		٣٠-٣٣		١٥
١- ينظر إليه باعتبار أنه...	رئيس				قائد
٢- يحفز من خلال...	السلطة				التأثير
٣- الإشراف هو...	تسلسل قيادة				تشارك
٤- السلطة هي...	مفروضة				مقسمة

الخط الواصل بين أ، ت يرمز إلى كل مجموعات الافتراضات المحتملة الخاصة بالناس وعملهم. أما النقاط من أ إلى م فتمثل الدرجات المتعددة لأساليب الإدارة الاستبدادية، في حين أن النقاط من م إلى ت تغطي مختلف درجات أساليب الإشراف التطويري. هل اندهشت للنتيجة التي حققتها؟

وجهة نظري هنا أن مجموعة افتراضاتك حول الناس وعملهم تؤدي بك إلى تطوير أسلوب إداري معين. فالمستبد يظن أن الناس لديهم القليل من الطموح ويحاولون تجنب المسئولية ويحتاجون إلى تلقي تعليمات على الدوام. وهذا يؤدي بالمدير إلى تحمل مسئولية رسم الأهداف وممارسة الرقابة المحكمة عملاً على تنفيذ هذه الأهداف، مما ينمي علاقة قوامها اعتماد الطاقم على المدير وإظهارهم لقدر ضئيل نسبياً من الثقة بالنفس أو المسئولية. وفي مناخ كهذا تحظى المشاركة في اتخاذ القرار بالقليل من الدعم.

من ناحية أخرى نجد أن الإشراف التطويري يتحدى الناس متيحاً لهم فرصة حقيقية، ويشجعهم لإبراز أفضل أداء لديهم، مفترضاً قبول الناس لعملهم لدرجة الاستمتاع به، ورغبتهم الشديدة في تحمل المسئولية. وهذا بدوره يؤدي إلى وجود نوع من المشاركة في رسم الأهداف، وإلى ممارسة رقابة عريضة تتيح للناس النمو من خلال مراقبة أنفسهم. وهذا مما ينمي علاقة قوامها اعتماد أفراد الطاقم على أنفسهم بالقدر الذي تسمح به طبيعتهم.

لاحظ كيف ستتدفق تصرفات المدير الفرد منطقياً من مواقف وافتراضات خاصة بالناس وقدرتهم على التطور. فالمستبد يعتقد أن الناس يكرهون العمل ويتحاشونه قدر المستطاع؛ ومن ثم يتعين توجيههم ومراقبتهم عن كثب.

المدير الاستبدادي

١- يتكلم قليلاً ما لم يحدث خطأ.

٢- لا يهتم عادة بأفكار الآخرين.

٣- يقرر نوعية المعلومات التي يحتاجها الناس.

٤- يغير مطالبه على نحو غير متوقع.

٥- يصعب التحدث إليه أحياناً.

٦- يثني الناس عن الإقدام على المجازفة.

٧- يرسم الأهداف لمرءوسيه.

٨- يقرر معايير الأداء شخصياً.

وعلى العكس من ذلك نجد أن المدراء التطويريين يعتقدون أن الناس يستمتعون بالعمل وقادرون على توجيه ومراقبة أنفسهم؛ لذا فهم يسعون إلى الأشخاص الذين يريدون ويتقبلون مسئولية أفعالهم.

المدير التطويري

١- يدرس الأفكار التي تتعارض مع أفكاره.

٢- يسمح بهامش خطأ معقول.

٣- يحاول مساعدة الآخرين على التعلم من أخطائهم.

٤- لديه آمال كبرى على الدوام.

٥- يشجع الناس على بلوغ اتجاهات جديدة.

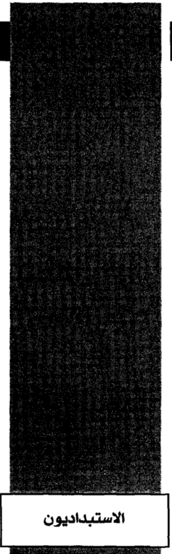
٦- يساعد الناس على تفهم أهداف وظائفهم.

٧- يسمح للناس بتحمل التزاماتهم الخاصة.

٨- يشرك الناس في رسم الأهداف.

من النادر أن تجد أحد هذين الأسلوبين الإداريين أو الآخر في صورته المحضة؛ إذ إن المدراء عادة ما يحتلون نقطة ما بطول الخط الممتد ما بين المدير الاستبدادي المحض من ناحية والمدير التطويري المحض من ناحية أخرى. والظروف الفردية المحيطة بأي إجراء قد تملي عليك ما ينبغي عمله في أي لحظة معينة، ولكن النمط العام للسلوك الذي تطوره على مدار الوقت هو الذي يضعك في مكان بعينه في هذه المتوالية.

هناك العديد من مختلف الناس ممن اجتازوا هذا الاختبار، الأمر الذي يتيح معلومات كافية للتأكد من صحته وموثوقيته. وحسبما ذكر مبتكرو هذا الاختبار، فإن نقاطك قد تكون مؤشراً على شيء من هذا القبيل: لو أنك أحرزت ٣٩ فأعلى، فأنت ربما تكون مستبداً إلى حد ما. ولو أنك أحرزت ٢٩ فأقل، فأنت ربما تكون تطويرياً



إلى حد ما. ولو أنك أحرزت نقاطاً بين ٢٩ و ٣٩ فأنت لا تنزع بقوة إلى أحدٍ الجانبين أو الآخر، ونحن لا ندري ما الذي ستفعله.

هل تتفق نقاطك مع المكان الذي توقعته لنفسك على المقياس؟ لو أنك وضعت نفسك على الجانب "الخطأ" من المركز، فلعلك في مشكلة: فأنت ربما لست على دراية كافية بالطريقة التي تدير بها الناس، أو على الأقل ليست لديك نفس الصورة التي لدى الناس عنك. وربما كانت النقاط التي تحرزها في هذا الاختبار هي رأي الناس فيك.

إذا تفوقت في النقاط التي أحرزتها على الطرف الاستبدادي من المقياس (ما بين ٥٢: ٦٠)، فلعلك إذن تواجه مشكلة بميلك إلى العجرفة في التعامل مع الناس. ويبدو أنك تشعر بعدم امتلاك الناس للكثير من المبادرة الشخصية، وبحاجتهم إلى المراقبة الدقيقة، وبعدم امتلاكهم لشيء ذي قيمة يسهمون به في مجهود جماعي، وبأنهم يستمدون حافزهم الأساسي من الأنانية. ومن ثم يرجع إفراطك في استخدام السيطرة لتوجيه أنشطتهم، ومصادفتك للمتاعب في حمل الناس على المبادرة بسبب خوفهم من الفشل.

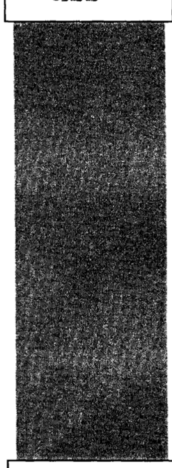
الاستبداديون

وإليك الكلمات المستخدمة نمطياً لوصف الناس الواقعين على الجانب الاستبدادي من المقياس:

- متحكم
- متسلط
- مرهب
- منافس
- سمج
- فظ
- منتقد
- حاسم
- صريح
- ميال للمجابهة

ولو أنك تفوقت في النقاط التي أحرزتها على الطرف التطويري من المقياس (أي أحرزت ما بين ١٥ و ٢٠) فمن المحتمل أنك أيضاً تواجه مشكلة؛ إذ كما يبدو أنك تفتقر إلى الإدراك الكافي للحاجة إلى الضوابط. ولعلك تتبع أسلوباً مفرطاً في التساهل مع الناس، وربما تحيا في عالم خيالي من المثالية الساذجة. وقد تمتنع عن تحميل الناس مسئولية الوصول إلى المعايير المتفق عليها.

التطويريون

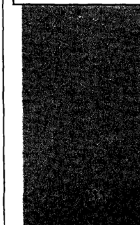


وإليك الكلمات المستخدمة نمطياً لوصف الناس الواقعين على الجانب التطويري من المقياس:

- مساند
- مرن
- تحليلي
- متفهم
- مستقر
- مؤتمن
- منفّذ
- مخطط
- يمكن التفاهم معه
- متسامح

ولو أنك أحرزت نقاطاً متوسطة (أي ما بين ٣٠ و ٣٣ أو ما إلى ذلك) فمن الممكن أنك تواجه أنت أيضاً مشكلة، والأمر كله يعتمد على كيفية إحرازك لهذه النقاط. فإذا وضعت علامة أمام بعض الإجابات من العمود الأول وبعض الإجابات في العمود الأخير للموازنة بين الميزات والعيوب، فمن المحتمل حينئذ أنك في مشكلة لأنك لست على دراية بعدم اتفاق إجاباتك. سوف تظهر القراءة المتأنية للعبارات الخمسة عشرة أنها جميعاً تقول الشيء نفسه بطريقة مختلفة. لذا فعلى الأقل ينبغي ألا توافق تماماً على بعضها وتعارض تماماً البعض الآخر. أما الإجابات الواردة في العمودين الأوسطين فهي رغم أنها تحمل عنوان ("أوافق" و"أعارض") فإنها ليست متناقضة في الحقيقة إذا وضعنا في الاعتبار سرعة استجابتك وغياب وضعٍ محايد.

البين بين



وإليك الكلمات المستخدمة نمطياً لوصف الناس الواقعين في منتصف المقياس:

- مجرِّب
- حذر
- متحاشٍ
- مقيِّم
- متقبِّل
- غير حاسم
- مسترضٍ
- محلل
- صبور
- موفِّق

انظر الآن إلى هذه الكلمات واسأل نفسك إذا كان بالإمكان المبالغة في استخدامها. وإذا كان الأمر كذلك، فما الكلمات التي ستستخدمها لوصف عواقب المبالغة في الاستخدام؟ على سبيل المثال:

- السلوك النقدي: إذا بولغ في استخدامه، فقد يسبب الشعور بالنقص.
- السلوك التحليلي: إذا بولغ في استخدامه، فقد يتسبب في كثرة التأجيلات.
- اللا حسم: إذا بولغ في استخدامه، فقد يتسبب في خسارة لصالح المنافسين.

هل وجدت مكانك على الرسم البياني للأساليب الإدارية؟ في الصفحة التالية ستجد طريقة أخرى تحدد لك -على نحو تمهيدي على الأقل- كيفية تقييم الآخرين لأسلوبك القيادي.

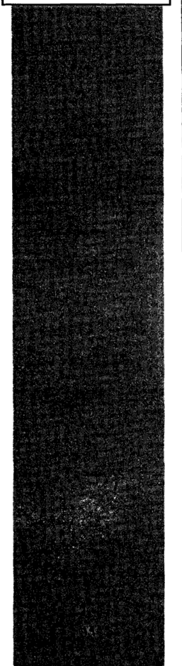
المدير الناجح هو شخص بإمكانه تفويض المسئولية بأكملها، وتحويل اللوم كله، والاعتراف بالفضل لأصحابه بالكامل.

من أجل الحصول على مزيد من العون في تقييمك الـذاتي لميولـك أو أسـلوبك كمدير انظر الأسئلة المطروحة في الصفحات التالية لهذا الرسم البياني.

مقياس الأساليب الإدارية

استبدادي						تطويري
إدارة متمركزة حول الرئيس						إدارة متمركزة حول الطاقم
استخدام السلطة من جانب المدير						مساحة الحرية المتاحة للمرءوسين
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
المدير يتخذ القرار ويكتفي بإعلانه.	المدير "يروج" للقرار.	المدير يعرض الأفكار ويشجع طرح الأسئلة.	المدير يعرض قرارات تجريبية قابلة للتغيير.	المدير يعرض مشكلة ويطلب اقتراحاً ثم يتخذ القرار.	المدير يرسم الحدود ويطلب من المجموعة اتخاذ القرار.	المدير يسمح للطاقم بالتصرف في نطاق حدود يتم رسمها بالاتفاق.





ورقة عمل

ضع علامة في الفراغ التالي عندما تعتقد أن الأسلوب الإداري الاستبدادي المتمركز حول الرئيس هو الأسلوب الأنسب.

المهام:

مثال – الوقت المتاح محدود.

المواقف

مثال – الطوارئ.

الوقت

مثال – عندما يكون التأخير مكلفاً.

الشخصيات

مثال – الأشخاص الذين يفضلون اتخاذ رئيسهم للقرار.

ما مميزات الأسلوب المتمركز حول الرئيس؟

مثال – التصرف السريع.

ما عيوب أو أوجه قصور الأسلوب المتمركز حول الرئيس؟

مثال – يحد من مبادرة الأشخاص الآخرين.

ورقة عمل

ضع علامة في الفراغ التالي عندما تعتقد أن الأسلوب الإداري التطويري المتمركز حول الطاقم هو الأسلوب الأنسب.

المهام

مثال – مشكلة معقدة وليس ثمة حل سهل.

المواقف

مثال – هناك حاجة إلى الكثير من الأفكار.

الوقت

مثال – إمكانية تحديد المعدل والجدولة الزمنية.

الشخصيات

مثال – مجموعة متنوعة، ولكن تجمع بينهم الرغبة في تحمل المسئولية.

ما مميزات الأسلوب المتمركز حول الطاقم؟

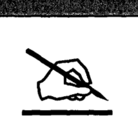
مثال – فحص أكثر دقة للقضايا.

ما عيوب الأسلوب المتمركز حول الطاقم؟

مثال – "جمود التحليل".



إذا تساوت بقية الأمور، فإن قيمتك لدى الآخرين تعتمد على شيء واحد؛ ألا وهو مقدار حاجتهم إليك.



انظر إلى نفسك كما يراك الآخرون

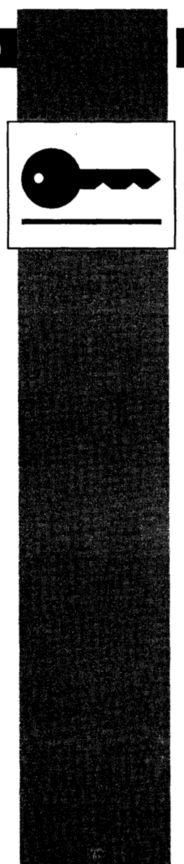
هل وجدت مكانك على الرسم البياني لأساليب الإشراف؟ هل تشعر بالثقة بأن هذا هو أسلوبك الإداري فعلاً؟ من الممكن تماماً أن يكون ثمة اختلاف بين الطريقة التي ترى بها أسلوبك والطريقة التي يراك بها أعضاء الفريق! ستجد فيما يلي طريقة أخرى تحدد لك -على نحو تمهيدي على الأقل- كيفية تقييم الآخرين لأسلوبك القيادي.

	نعم	لا
١- أومن بقبول أفكار أعضاء فريقي وإن اختلفت عن أفكاري.	ـــ	ـــ
٢- أعتقد بأنه ينبغي دوماً اتباع تعليماتي أو إجراءاتي كما صدرت عني.	ـــ	ـــ
٣- أحاول عادة الحصول على دعم طاقمي قبل أن أبدأ عمل تغيير مهم في السياسة.	ـــ	ـــ
٤- رجال السلطة ينبغي عليهم إبراز صورة السلطة في طريقة ارتدائهم لملابسهم وتواصلهم وسلوكهم.	ـــ	ـــ
٥- من الأفضل ترك الناس ينفذون تعليماتي بالطريقة التي يرونها أفضل.	ـــ	ـــ
٦- أعتقد أن معظم الناس يحتاجون إلى التوجيه والإرشاد.	ـــ	ـــ
٧- أعامل أعضاء فريقي كأنداد.	ـــ	ـــ
٨- نادراً ما أحصل على اقتراحات جيدة جداً من أعضاء فريقي لعدم امتلاكهم الخبرة اللازمة لرؤية الصورة كما أراها.	ـــ	ـــ
٩- نادراً ما أغير مهام مرءوسي دون مناقشة الأمر معهم أولاً.	ـــ	ـــ

	نعم	لا
١٠- المدير الجيد يعطي أعضاء فريقه تعليمات كاملة ومفصلة لطريقة أداء العمل على نحو صحيح.	ــــ	ــــ
١١- أقبل الاقتراحات التي يدلي بها أفراد وحدتي، وكثيراً ما أستخدم أفكارهم.	ــــ	ــــ
١٢- التشاور مع أعضاء الفريق حول القرارات الهامة مضيعة للوقت، ولا سيما إذا كنت أريد نتائج.	ــــ	ــــ
١٣- إحدى الطرق المثلى للإدارة تتمثل في عقد اجتماعات منتظمة للطاقم والتماس ما لديهم من أفكار.	ــــ	ــــ
١٤- عادة ما أفعل الأشياء بطريقتي من أجل تقليل الفاقد في الوقت وتجنب الإحباط، وهكذا أنجز الأشياء على نحو أسرع وأفضل وأكثر كفاءة.	ــــ	ــــ

إذا وجدت تعارضاً بين رأيك في أسلوبك ورأي الآخرين فيه، فلا تترك هذا يثبط من همتك! يعد إدراك هذا التعارض المحتمل الخطوة الأولى نحو تحسين سلوكك الإداري، إذ ليس بالضرورة أن يكون "ما نحن كائنون" حالة دائمة، ويمكننا أن نستلهم الحماس من حلم ما **يمكننا أن نكونه** فنبحث عن "مفاتيح القيادة الفعالة".

> **لعل الدرس الأكثر أهمية هو أن الرتبة لا تعطي امتيازاً أو تمنح قوة، وإنما تفرض مسئولية.**
>
> —بيتر دراكر



مفاتيح القيادة الفعالة

تظهر البحوث قدرتنا على تقريب أسلوبنا القيادي من الأسلوب الأمثل من خلال:

١- تطوير مناخ عمل يشجع الثقة والصراحة والتواصل المفتوح إلى جانب حرية تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل.

٢- تبني الاعتقاد القائل بأن أفضل حافز هو الحافز الذاتي، وبأنه إذا تم توفير المناخ والقيادة المناسبة سيسعى كل العاملين إلى الإنتاج والتحلي بالكفاءة.

٣- إشراك العاملين في حل المشكلات والتخطيط من أجل التحسين عندما يكونون في مكان يسمح لهم بالإسهام.

٤- الإصغاء إلى العاملين ومحاولة رؤية مدى استحقاقهم لحاجاتهم.

٥- رسم أهداف واضحة ومساعدة العاملين على فهم أهداف الشركة.

٦- إعادة ترتيب الوظائف بما يتيح درجة أكبر من المسئولية والتوجيه الذاتي.

٧- الاعتراف بأن الصراعات بين حاجات الأفراد والمؤسسة أمر حتمي، ولكن ينبغي مواجهتها صراحة باستخدام استراتيجيات حل المشكلات.

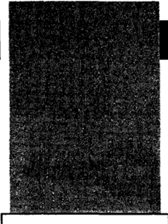
٨- استخدام الأخطاء كفرصة للتعلم دون التركيز على توجيه اللوم.

٩- عقد آمال كبيرة على الآخرين مع منحهم الدعم والتشجيع لتحقيق أهدافهم.

١٠- تقدير الأداء المتفوق.

لقد قضى الدكتور روبرت كيه. بيرنز -المدير المؤسس لمركز العلاقات الصناعية بجامعة شيكاغو- عمراً في تحديد الجوانب الجوهرية للوظائف الإدارية وتطوير الأدوات اللازمة للتعامل معها. وإليك فيما يلي تقسيمه للمناطق الخمسة التي يتعين إدارتها من أجل الإدارة بفعالية.

انظر في كل منطقة متفحصاً الجوانب التي تعتقد أنه لا يتم التعامل معها بدرجة كافية في نطاق مسئوليتك، فهي تمثل الحاجات التي ينبغي تطوير خطط عمل من أجلها.



الإدارة الاحترافية: المفاهيم والأساليب والمهارات والتطبيقات

ما يلزم إدارته من أجل الإدارة بفعالية.

المسئولية الوظيفية

المنطقة الأولى

المنطقة الأولى: إدارة النفس (إطار الاستبطان)

- تقييم الذات قبل الحكم على الآخرين.
- تحليل الأسلوب السلوكي الشخصي.

١- اكتشاف الذات: مفتاح التصرف البناء.

٢- تحليل الهدف: لإعطاء قرارات أفضل من الغريزة.

٣- التقييم كنموذج للدور: نمط القيادة المثالية.

٤- الفعالية كمعلم: ممارسة ما يتم تعليمه.

٥- السلوك المسئول: المبادرة بالتصرف وضمان النتائج.

المسئولية الوظيفية

المنطقة الثانية

المنطقة الثانية: إدارة العمل (إطار النتائج)

- خطط استراتيجية، أولويات، أهداف
- الإدارة بالأهداف والنتائج

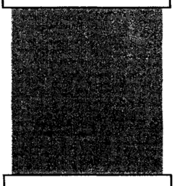
١- الدور والرسالة: المناطق الرئيسية/الأولويات لتوضيح النتائج والإجماع والالتزام.

٢- الأهداف والنتائج: يتم تحقيقها في مناطق الأولوية؛ ماذا، أين، متى.

٣- خطط العمل (من أجل تحقيقها): جداول زمنية، مهام، تواصل.

٤- استعراض التقدم بحثاً عن العلامات الهامة لتحسين العمل وتطوير الطاقم.

٥- ربط الأهداف الإدارية: باعتماد الميزانية والأهداف المالية.



المسئولية الوظيفية

المنطقة الثالثة

المنطقة الثالثة: إدارة الناس (إطار الموارد البشرية)

- إمداد المؤسسة بالعاملين وتقويتها.
- التدريب والأداء والتطوير.

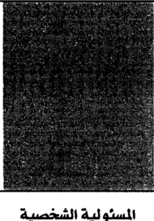
١- الاستخدام والانتقاء: من داخل المؤسسة وخارجها.

٢- الحفز والتدريب خلال العمل: للوفاء بمتطلبات العمل.

٣- انضباط بلا عقوبة: باستخدام أهداف العمل والنتائج الطبيعية.

٤- الأداء والإمكانية: تقييمهم وتحسينهم وتطويرهم.

٥- الاحتياطات الإدارية والاستبدال: مَن المستعد والمؤهل والمتاح.



المنطقة الرابعة: إدارة العلاقات

(الإطار الجماعي)

- التواصل مع الأفراد والجماعات.
- زيادة الحفز وتعزيز التعاون وعمل الفريق.

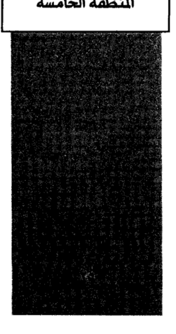
١- عمليات ضبط المناخ: لتطوير الثقة وعمل الفريق.

٢- بناء علاقات داعمة: الزميل المعاون في مقابل الناقد- الحكم.

٣- أساليب تواصل فعالة: مساءلة، إصغاء، إجابة.

٤- حافز أساسي: طرق لتعديله وتعبئته.

٥- التدريب الشخصي وتقديم الاستشارات: حول المشكلات المتعلقة بالعمل.



المنطقة الخامسة: إدارة المواقف

(الإطار التفاعلي)

- معالجة المواقف والسلوكيات.
- حل المشكلات وصنع القرار.

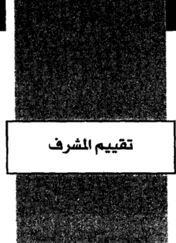
١- تحليل المواقف ومعالجتها: تحاليل السبب -رد الفعل/الغايات- الوسائل.

٢- تغيير المواقف والسلوكيات: لدى الأفراد والجماعات.

٣- المواجهة البنّاءة: استخدام "أنا" بأسلوب انتقائي وفعال.

٤- تقليل الصراعات وتسويتها: الطرق التي تفيد والتي لا تفيد.

٥- الاطلاع على المشكلات والمشاركة في حلها: عمليات، أساليب، مهارات، تطبيقات.



قيّم مشرفك

تعد الملاحظة إحدى الطرق التي نتعلم بواسطتها: فالأطفال يتعلمون من خلال ملاحظة آبائهم، والمراهقون يتعلمون من خلال ملاحظة أقرانهم، والموظفون يتعلمون من خلال ملاحظة قادتهم. ويمكن للمشرفين في ظل أحسن الظروف أن يتيحوا لنا النمو المهني ويزودونا بالنصح والتدريب الشخصي؛ إذ إنه حتى الأشخاص الأكفاء يحتاجون إلى كل المساعدة التي يمكنهم الحصول عليها. وتعتبر المساندة المستمرة من جانب الرئيس عاملاً مهماً. وإليك فيما يلي امتحاناً سريعاً لتقييم مشرفك.



مشرفي:

١- معرفي؛ فهو سرعان ما يطلعني على المعلومات التي قد تساعدني أو تحفزني أو تفيدني مهنياً على المدى الطويل. ___

٢- موضوعي؛ فهو يناقش الأهداف ويقرر الأولويات ويراقب التقدم. وهو يعرف ما هو مهم ظاهرياً وما هو مهم فعلاً. ___

٣- فعال؛ فهو يعلمني أن أتعلم من أخطائي كما يفعل هو. ___

٤- حاسم؛ فهو عازم على القضاء على أية معوقات. ___

٥- متاح إذا واجهت مشكلة لا أستطيع حلها، ولكنه قويٌّ في حملي على بذل ما بوسعي من أجل تقديم الحلول لا إثارة المشاكل. ___

٦- عادل؛ فهو معني بأمري وحالي، ويعبر عن عرفانه متى استحققت ذلك، ولكنه يجعلني أحافظ على التزاماتي. ___

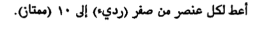
٧- صارم؛ فهو لا يبدد الوقت، وهو غيور على وقت مرءوسيه أكثر من غيرته على وقته. ___

٨- صبور؛ فهو يعرف متى يتحامل على نفسه حتى أحل مشكلتي. ___

٩- متواضع؛ فهو يعترف بأخطائه صراحة ويتعلم منها وينتظر الشيء نفسه منا. ___

١٠- مرح؛ فهو يقدر الجانب الظريف للمواقف، ويضحك أشد ما يضحك عندما تكون النكتة عليه شخصياً. ___

المجموع ___



أعط لكل عنصر من صفر (رديء) إلى ١٠ (ممتاز).

هل ستستريح لمناقشة تصنيفاتك مع رئيسك؟ إن قلت لا، فلم لا؟ وإن قلت نعم فمتى تفعل ذلك؟

في اعتقادك كيف سيصنفك مرءوسوك على هذه النقاط العشرة؟

وحتى إن لم يحرز رئيسك الحالي نقاطاً مرتفعة في هذا الامتحان، فإن العامل المهم هو التقييم الذي تحصل عليه أنت. عُد إلى الامتحان مجدداً، ولكن هذه المرة ضع نفسك مكان مرءوسيك وصنِّف نفسك، أو اطلب منهم تصنيفك، وهذا هو الأفضل.

لو كانت نقاطك:

٩٠–١٠٠ قل لنفسك مَرْحى!

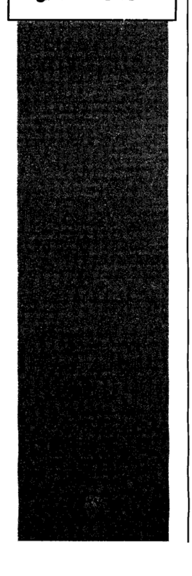
٧٥–٨٩ مناخ عمل جيد

٦٥–٧٤ احتمال وجود كراهية/صدام بينك وبين مرءوسيك

٥٠–٦٤ حاجة مؤكدة إلى التحسن

أقل من ٥٠ مقبل على المتاعب، ولكن لا تجعل هذا يوهن عزمك؛ فهذا الكتاب العملي مصمم لمساعدتك.

ابدأ العمل في النطاق الذي يحتاج أكثر إلى ذلك!



كثيرة تلك الطرق المؤدية إلى النجاح، ولكن طريق الفشل واضح: حاول إرضاء الجميع.

ما محصلة قيادتك؟

هناك أسئلة أخرى توجهها إلى نفسك ومرءوسيك حول فعاليتك كقائد.

مواصلاً النظر إلى نفسك بموضوعية....

ما تصنيفك كقائد؟

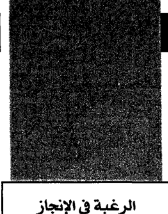
هل أنت:	عادةً	نادراً
١- تشجع المشاركة من جانب الآخرين؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
٢- لديك أهداف واقعية؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
٣- تسائل نفسك؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
٤- على وعي بالديناميات الاجتماعية والانتماءات الجماعية؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
٥- تصبح جزءاً من الجماعة قبل الإقدام على فعل؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
٦- تنافس منافسة شريفة؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		

هل أنت:	عادةً	نادراً
٧- تتحمل درجة عالية من الإحباط؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
٨- تفوز دون انتشاء؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
٩- تخسر دون تجهم وعبوس؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
١٠- تسيطر على دافع "تصفية الحساب"؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		
١١- تظل منتبهاً للقيود؟	___	___
مثال جيد وقع مؤخراً:		
مثال سيئ وقع مؤخراً:		

إذا أجبت بـ "عادةً" على معظم هذه الأسئلة، فمن المحتمل أنك قائد تطويري، وسوف تشعر مجموعة عملك أنها قادرة و "معبأة" لتحقيق النجاح إذا كان أفرادها يريدون تحمل مسئولية أفعالهم.

إذا أجبت بـ " نادراً" على معظم هذه الأسئلة، فمن المحتمل أنك شخص تدفعه الأنانية بشدة لدرجة أنك ستواجه متاعب في الإبقاء على الدعم على مدار الوقت.

اختر المنطقة التي بحاجة أشد إلى التحسين وركز عليها.



تحديد مشرفي الصف الأول الناجحين

من المشرف الناجح؟ إليك فيما يلي أربع سمات أساسية:

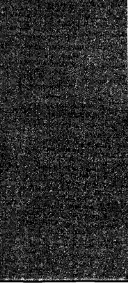
الرغبة في الإنجاز

١- المشرفون الناجحون يتقبلون الواقع لأنهم يستمدون حافزهم الرئيسي من الإنجاز، وهم "يدفعون" بدرجة تفوق رغبة موظفيهم، ولكنهم أيضاً "يجذبون"، الأمر الذي يجعل من الضغط شيئاً مقبولاً. وهم يقررون طريقة إنجاز الأشياء، ويطلعون الجميع على طبيعة الأهداف. وهم لا يرضيهم مجرد تفويض المهام والمسئوليات، وقد يتخطون المساعدين ويقومون بفحص التفاصيل شخصياً. وهم يتحلون بالثقة بالنفس، ولكنهم دائمو القلق بشأن الإخفاق في تحقيق الهدف. ويعد الإنجاز أكبر همومهم، وهم لذلك يحظون باحترام موظفيهم (وليس بحبهم). وينظر البعض إلى هؤلاء المشرفين باعتبارهم موزعي مهام غليظي القلب. وهم كذلك! ولكنهم يجمعون بين الآمال الكبرى والأمانة، والعقل المتفتح والعدل في التعامل.

ما مستواك؟ تصنيفي لنفسي: (ضع دائرة حول أحد الأرقام):

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

رديء متوسط ممتاز



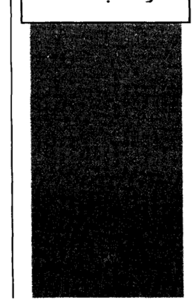
الموقف تجاه السلطة

٢- يقوم المشرفون الناجحون بتقديم الدعم للإدارة العليا في العمل نحو تحقيق أهداف الشركة. وهم بمجرد اتخاذ القرارات يتقبلون قرارات الإدارة العليا. وهم ينظرون إلى السلطة العليا باعتبارها أكثر خبرة، وأكثر دراية، وأكثر قدرة على اقتراح الإجراء الفعال، حتى عند اختلاف الآراء.

ما مستواك؟ تصنيفي لنفسي: (ضع دائرة حول أحد الأرقام):

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

رديء متوسط ممتاز



القدرة على التنظيم

٣- المشرفون الناجحون يتوقعون معظم نتائج قراراتهم، أي ما سيحدث الأسبوع القادم أو الشهر القادم كنتيجة للخطط والقرارات، لذا فهم يعملون في ثقة.

والمشرفون الناجحون يجمعون ويرتبون كيما يعرف جميع أفراد الطاقم النتائج المتوقعة. ونظراً لتوقعهم المشكلات وإشراكهم الآخرين في تخطيط العمل نجد كل أفراد الفريق على وعي بما يحدث وقادرين على التصرف وفقاً لذلك.

ما مستواك؟ تصنيفي لنفسي: (ضع دائرة حول أحد الأرقام):

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

رديء متوسط ممتاز

الموقف تجاه الذات

٤- المشرفون الناجحون لا يشعرون بالرضا عن أدائهم في أغلب الأحيان، فإذا لم يفعلوا هذا أو ذاك، أو لو أنهم فعلوا هذا أو ذاك على نحو أفضل لكانت النتائج أكثر إرضاءً. إنه شخص تستبد به الرغبة في تحسين أدائه.

ولابد أن يكون لدى العاملين قناعة بأن مشرفهم على دراية بما يفعل وأنه يضع مصلحتهم نصب عينيه. وعندما يرفض هذا الشخص مطلباً، فإنه يقدم تفسيراً منطقياً، وقد لا يكون هذا التفسير مقنعاً ولكنه مقبول. وهو يقدم -طواعية- المبررات التي تحتم اتباع القواعد. وهو يشرك مرءوسيه في إيجاد حلول مقبولة للطرفين للمشكلات المتعلقة بالعمل. والمشرف الناجح يصر على أداء المهام بإتقان وفي موعدها، ولا يتسم بطيبة القلب مع موظفيه. وهو يحظى باحترام موظفيه من خلال التأثير لا من خلال السلطة الرسمية.

ما مستواك؟ تصنيفي لنفسي: (ضع دائرة حول أحد الأرقام):

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠

رديء متوسط ممتاز

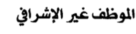


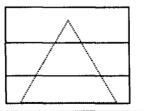
كيف يتحتم تغيير المهارات

بعد أن قمت أنت ومؤسستك بتحديد من هم المشرفون الناجحون، عليك الآن تطوير مهاراتهم نحو وظائف إدارية مسئولة تقدمية.

يبين الرسم البياني التالي بوضوح كيف يتحتم تغير المهارات مع تغير المستويات الإدارية.

الموظف غير الإشرافي:





مهارات إدراكية

مهارة في العلاقات الإنسانية

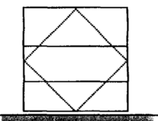
مهارة فنية

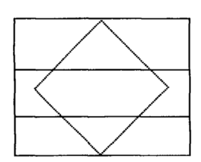
الآمال:

- مهارات فنية أو إنتاجية ممتازة.
- مهارات لا بأس بها في التعامل مع الزملاء.
- الحد الأدنى من متطلبات التخطيط/التخطيط المستقبلي.

مشرف الصف الأول







مهارة إدراكية

مهارة في العلاقات الإنسانية

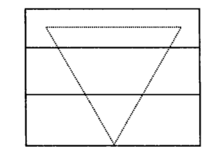
مهارة فنية

الآمال:

- حاجة أقل إلى المهارات الفنية/الإنتاجية.

- المهارات الخاصة بالعلاقات الإنسانية هي الشغل الشاغل.
- مهارات التخطيط تتزايد بشكل ملحوظ.

المدير المتوسط



مهارة إدراكية

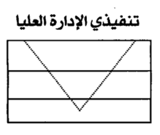
مهارة في العلاقات الإنسانية

مهارة فنية

الآمال:

- يتم تفويض معظم المهارات الفنية/الإنتاجية للآخرين.
- لابد من التواصل الفعال مع الرؤساء والمرءوسين والأقران في المؤسسة.
- توقع المشكلات وتقييم الخيارات أمران حيويان.

تنفيذي الإدارة العليا



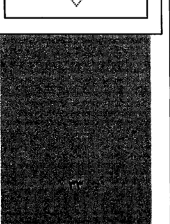
مهارة إدراكية

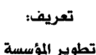
مهارة في العلاقات الإنسانية

مهارة فنية

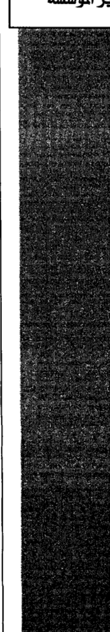
الآمال:

- حاجة أقل كثيراً إلى المهارات الفنية/الإنتاجية.
- لابد أن يهيئ المناخ للتواصل الجماعي الفعال.
- التخطيط المستقبلي هو الأولوية الأولى.





تعريف:
تطوير المؤسسة



تطوير المؤسسة

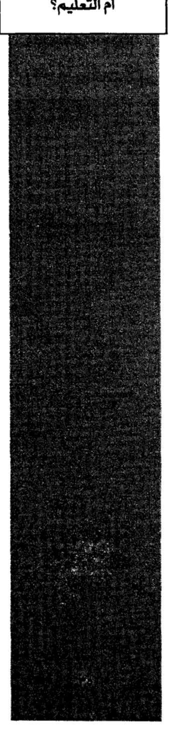
الأمر الحيوي بالنسبة لنجاح المؤسسة ومدرائها هو توافر فرصة للنمو الشخصي والمهني، فالسبيل الوحيد أمام الأفراد لتدرج السلم الإداري يكون من خلال التطوير الفعال والمستمر. وحيث إن كل واحد منا يريد الارتباط بمؤسسة فعالة يمكنها أن تتيح لنا الفرصة، فما هي إذن التفاصيل التي يشتمل عليها تطوير المؤسسة إلى أقصى إمكاناتها؟

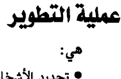
إن تطوير المؤسسة عملية مستمرة للتحسين الذاتي، وهو بمثابة وسيلة لتصحيح الذات تستخدمها المؤسسات للتغيير والتحسين. وهي تشمل:

- مواجهة المشكلات التي تبطئ نمو المؤسسة.
- العمل على اتخاذ القرارات على أدنى المستويات حيث توجد الحقائق.
- تطوير أسلوب فعال لعمل الفريق.
- التعامل مع الصراعات علانية وبشكل بناء.
- زيادة الوعي بكيفية تأثير العملية على الأداء.
- كسب مساندة الإدارة الأعلى.
- توفير التحديات والفرص لكل مدير ومدير احتمالي للحصول على أقصى درجة من تطوير الذات والتقدم في الوظائف الحالية.
- تقديم يد الدعم لتحسين المهارات والكفاءة لدى المجموعة الإدارية بأكملها كاستثمار مستقبلي.
- تزويد المؤسسة بعدد كافٍ ومتنوع من المدراء لتلبية حاجات السنوات القادمة.
- ابتكار أنظمة فعالة واستخدام تقنية جديدة لتيسر على المدراء تنفيذ مسئولياتهم.

القائد الفعال هو من يجعل الظروف تعمل لصالحه.

-روجر فريتس





عملية التطوير

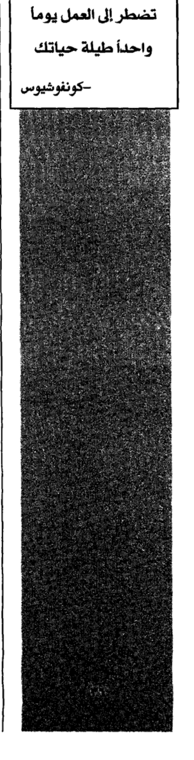
هي:

- تحديد الأشخاص القادرين.
- اختبارهم في ظل أصعب الظروف.
- صنع القرار في مواقف متزايدة الصعوبة.
- إدارة مزيد من الأشخاص في وظائف أعلى.
- تطوير الثقة بالنفس.
- الحكم القائم على الأداء.
- المكافأة على تحمل المسئولية.
- فرصة للترقي.
- المسئولية على أدنى مستوى معني.
- الإرشاد القائم على الأداء المستقبلي.
- قائمة على النجاح الملموس.

وليست:

- ذات صلة مباشرة بأوراق الاعتماد.
- تتم من أجل شخص ولكن به.
- مسئولية اجتماعية للمقصرين.
- عملية تعليمية تنطوي على كتاب أو فصل دراسي.
- "التعليم" كبديل لـ " العمل".
- برنامجاً تدريبياً.
- أسلوباً واحداً.
- الانسلاخ عن مسئولية تقديم النصح.
- القضاء على الأخطاء.
- توجيه اللوم.

إذا كنت تتساءل حول نوعية التطوير الذي تحتاجه في وحدتك، فأجب على الأسئلة في الصفحة التالية.



قيّم حاجاتك المؤسسية

أجب على كل سؤال ذي صلة بمنصبك الحالي.

١- ما الذي يتطلبه الأداء الجيد في هذه المنطقة؟

٢- لو أنك تعرف موظفاً جديداً بهذا المنصب، فما الذي ستحدده له كعناصر رئيسية للأداء الناجح؟

٣- ما العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى تحسين في هذه الوظيفة؟

٤- ما العمليات التي لا يتم استخدامها بفعالية؟

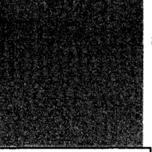
٥- ما عواقب مناطق المشكلات القائمة/مناطق الأداء الرديء؟

٦- ما الذي تود تحسينه في أداء أفراد هذا القسم؟

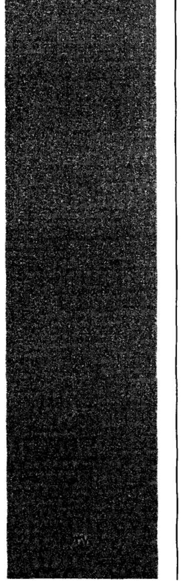
٧- هل ثمة أساسيات/ممارسات مؤسسية تقف في طريق الأداء الجيد؟

٨- هل يؤثر الهيكل المؤسسي على الأداء الرديء؟

٩- ما الذي يسع المؤسسة فعله لتسهيل وظيفتك؟



لن تصبح عامل تغيير إلا إذا توقفت عن فعل الأشياء التي لم يعد لها معنى.



موجز: خطط لتطوير الأفراد

المدراء المحترفون يتم تطويرهم، وقليل جداً منهم من يولد كمدير محترف. وقد قدم لك هذا الفصل الكثير من الإرشادات للتوجيه الذاتي، ذلك أن كل مدير لديه مسئولية مزدوجة: أولاً تجاه التطوير الذاتي الشخصي، وثانياً تجاه خلق أفضل مناخ إداري لحفز تطوير الأشخاص تحت رئاسته المباشرة. وبالطبع لابد من تدعيم السياسة بأساليب وطرق ذات جودة مهنية عالية. إليك فيما يلي موجزاً للعوامل الرئيسية التي تشتمل عليها عملية تطوير وإعادة تدريب المدراء المحترفين. فما تصنيف مؤسستك؟

تصنيف مؤسستي:

نحن لدينا:	**ضعيف**	**متوسط**	**ممتاز**
١- هيكل مؤسسي سليم.	ــــ	ــــ	ــــ
٢- توصيفات للوظائف الإدارية تركز على النتائج ومعايير الأداء الإداري.	ــــ	ــــ	ــــ
٣- خطط أولويات قصيرة المدى تتكامل مع الخطط العامة للمؤسسة.	ــــ	ــــ	ــــ
٤- نتائج مأمولة يتم تحديدها بوضوح من خلال وسائل متقدمة لاستعراض الأداء.	ــــ	ــــ	ــــ
٥- تدريب إداري للأفراد والجماعات، كل داخل المؤسسة وخارجها.	ــــ	ــــ	ــــ
٦- خطة للخلافة الإدارية تمكننا من ترقية الأشخاص المؤهلين من داخل الشركة.	ــــ	ــــ	ــــ
٧- هيكل رواتب منصف وتنافسي.	ــــ	ــــ	ــــ
٨- أساليب حديثة للتوظيف والانتقاء.	ــــ	ــــ	ــــ
٩- أهداف وخطط للمؤسسة مفهومة بوضوح ومستخدمة كأساس للعمل اليومي.	ــــ	ــــ	ــــ

تصنيف مؤسستي:

نحن لدينا:	**ضعيف**	**متوسط**	**ممتاز**
١٠- المعلومات اللازمة لصنع القرار تمر عبر شتى مستويات المؤسسة.	___	___	___
١١- علاقات مشتركة واضحة بين الوظائف.	___	___	___
١٢- فرص داخل المؤسسة تتيح للأفراد التطور إلى أقصى درجة ممكنة.	___	___	___

قم الآن بفحص إجاباتك مستخدماً الفراغات التالية لكتابة تعليقاتك. وعندما تضع علامة تشير إلى رديء أو متوسط، اسأل نفسك: ما سبب اعتقادي هذا؟ وما الدلائل؟ وما التبعات؟ وإلى من أتحدث في هذا الشأن؟

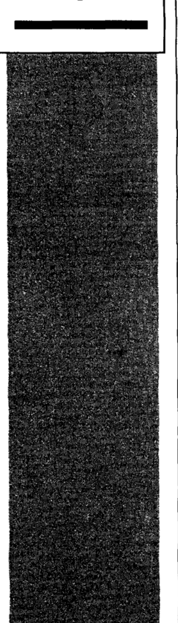
سؤال رقم ________

- ما سبب اعتقادي هذا؟

- ما الدلائل؟

- ما التبعات؟

- إلى من أتحدث في هذا الشأن؟



أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية لهذا الفصل؟

٢- في اعتقادك ما أهم الأشياء التي تعلمتها في هذا الفصل؟

-
-
-

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

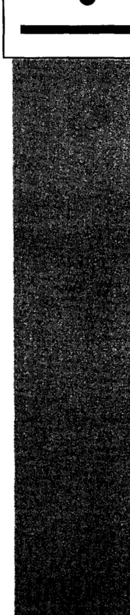
-
-
-

٥- من الذي يمكنه تقديم أقصى عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	





٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل لرجالك الرئيسين؟

-
-
-

٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

-
-
-

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لصنع حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (حدد تاريخاً)؟

-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات، المقاييس... إلخ)

-
-
-

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عند تقييم إفادتك من هذا الفصل؟

-
-
-

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

-
-
-

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل؟

الفصل ٢

إدارة الوقت

هل تعبر القصيدة التالية عن حالك في بعض الأوقات؟

"لو أنني أستطيع تنظيم نفسي فحسب"

ربما لا يكون ثمة خطأ فيك أو في أسلوب حياتك أو فيما تقوم به من عمل.

ولكني أستطيع أن أرى بوضوح ما بي من عيب.

لا يتمثل هذا العيب في كوني كسولاً أو في تهربي من واجباتي عمداً.

فأنا أعمل بجدٍ كأي شخص ورغم ذلك لا أنجز إلا أقل القليل.

يمضي الصباح وتحل الظهيرة، وقبل أن أدري يدنو مني المساء.

ومما يؤسف له الأشياء المتناثرة من حولي والتي لم أنته منها.

لو أستطيع تنظيم نفسي فحسب، ولكن هنا تكمن مشكلتي على الدوام؛

فأنا أفعل الأشياء التي ليست لها قيمة كبيرة.

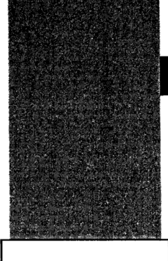
ورغم ذلك فتلك الأشياء تبدو لي مهمة، فأترك الكثير من الأمور تمضي

وأستهل هذا العمل، وأستهل ذلك، ولكني لا أنجز أبداً ما أنا فيه.

إنني أعمل بجد كأي شخص، ورغم ذلك لا أنجز إلا أقل القليل.

وسوف أنجز أعمالاً تدهشك لو استطعت تنظيم نفسي فحسب.

—مؤلف غير معروف



إذا كانت هذه القصيدة تعبر عن شعور ينتابك كثيراً، فهذا القسم سيفيدك إلى حد كبير. إن فهمك لنفسك -بنقاط قوتك وضعفك وعاداتك وأنماطك الشخصية وصحتك- أمر مهم لتحقيق أقصى استفادة من وقتك.

قائمة جرد شخصية لنقاط القوة والضعف



أعط لنفسك تصنيفاً رقمياً متدرجاً من صفر إلى عشرة على كل بند من البنود التالية. وإليك بعض الإرشادات: أعط لنفسك صفراً إذا لم يكن لديك شيء على الإطلاق من العنصر المذكور، وعشرة إذا كان لديك منه ما يفوق أي شخص آخر عرفته أو عملت معه. وإذا كنت تعتقد أن ما لديك يعادل ما لدى الآخرين تقريباً، فأعطِ لنفسك خمسة.

(صفر: ١٠ نقاط)

١- إنني مؤهل جيداً لوظيفتي وما تشتمل عليه من مهارات. ______

٢- أنا بارع في الإقناع وعادة ما أجعل الآخرين يتفقون معي في الرأي. ______

٣- أنسجم جيداً مع الآخرين. ______

٤- أنا أمين، ليس مع نفسي فحسب بل ومع الآخرين ______

٥- لدي قدرات عالية على التركيز، وقلّما كان ذهني مشتتاً ______

٦- أتعلم بسرعة كبيرة أي شيء أركز فيه ذهني. ______

٧- أنا قائد بالسليقة، وأتوسط دوماً مجموعات التنفيذ. ______

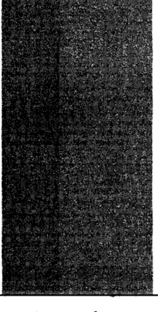
٨- صحتي ممتازة وعزيمتي قوية، فلا يمنعني الإرهاق أبداً من أداء واجباتي. ______

٩- إنني منضبط ذاتياً وأفعل ما هو مطلوب مني. ______

١٠- أتسم بالحسم والسرعة والثقة في اختياراتي. ______

١١- أنا منظم تماماً. ______

١٢- لديّ قدر كبير من الشجاعة، وجاهز للمضي قُدماً دون أن يثنيني الخوف. ______



(صفر: ١٠ نقاط)

١٣- أنا مبدع، حيث أمتلك أفكاراً جديدة ومستعد لسماع أفكار الآخرين. ______

١٤- أنا سريع الفهم وقادر على تصور المواقف بسرعة. ______

١٥- أتسم بالفطنة، وغالباً ما تنتابني أحاسيس باطنية تقودني إلى استنتاجات ناجحة. ______

١٦- يقدر الآخرون قيادتي وعلى استعداد لاتباعي. ______

١٧- أعمل جيداً في جو جماعي، وأترك الآخرين يشاركون في صنع القرار. ______

١٨- أشعر أن بداخلي إمكانية هائلة لتطوير قدراتي وشخصيتي. ______

١٩- أشعر بالرضا عن أهدافي الحالية في العمل، وأشعر بالارتياح والتفاؤل بشأن تحقيقها. ______

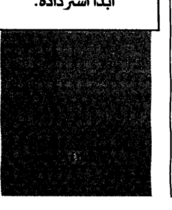
٢٠- لدي طاقة هائلة ودافع وحافز عظيمان لتحقيق أهدافي الشخصية، وأشعر بالثقة في أنني أبذل طاقتي بحكمة لتحقيق هذه الأهداف. ______

المجموع ______

ما تصنيفك؟

______ البنود التي حصلت على نقاط أقل من خمسة سوف تنقص بحدة من فعاليتك كمدير.

______ البنود التي حصلت على سبعة فما أعلى سوف تفيدك كثيراً كمدير.



عندما أسيء استخدام الوقت، فأنا أبدد المورد الوحيد الذي لا يمكن أبداً استرداده.

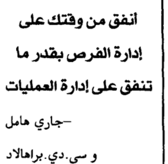
العمل المتأثر بنقاط القوة والضعف الشخصية

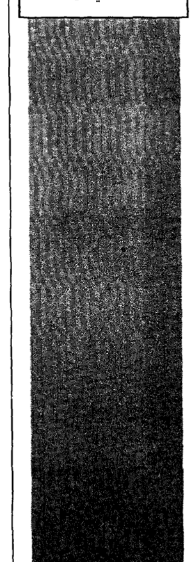
استخدم النموذجين الواردين فيما يلي لتدوين أربعة من نقاط قوتك وضعفك الشخصية التي اكتشفتها في التمرين السابق مدوناً أمام كل نقطة قوة عدة أجزاء من

عملك تستفيد من استخدامك لهذه القدرة، وأمام كـل نقطـة ضـعف دون أيـة أجـزاء تعاني نتيجة لهـذا الضـعف. ودون أيضـاً تحـت كـل نقطـة ضـعف مـا تـراه ممكنـاً لتحسين نفسك، وحدد موعداً مستقبلياً لتقييم نفسك مرة أخـرى وملاحظـة أي تقـدم أحرزته في التغلب على كل نقطة ضعف.

نقطة القوة الشخصية	العمل المتأثر بها
١-	أ-
	ب-
	ج-
	د-
٢-	أ-
	ب-
	ج-
	د-
٣-	أ-
	ب-
	ج-
	د-
٤-	أ-
	ب-
	ج-
	د-

نقطة الضعف الشخصية	العمل المتأثر بها	خطوات ينبغي اتخاذها للتغلب على هذه النقطة	موعد فحص التحسن
١-	أ-	١-	
	ب-	٢-	
	ج-	٣-	
	د-		
٢-	أ-	١-	
	ب-	٢-	
	ج-	٣-	
	د-		
٣-	أ-	١-	
	ب-	٢-	
	ج-	٣-	
	د-		
٤-	أ-	١-	
	ب-	٢-	
	ج-	٣-	
	د-		





هل لديك وعي بالوقت؟

أنت معرض لتبديد الوقت ما لم تقدره وتكن على وعي دائم بمروره، وهذا الامتحان سيخبرك عن مقدار ما لديك من "حساسية تجاه الوقت".

١- هل تدري ما قيمة ساعة واحدة من وقتك؟

٢- عندما تصل إلى مكتبك، هل تحتفظ في ذهنك بصورة واضحة لجدول أنشطتك اليومية؟

٣- هل لديك فكرة دقيقة نوعاً عن مهام هذا الأسبوع؟ هذا الشهر؟ ربع السنة هذا؟

٤- هل فوضت إلى مرؤوسيك القيام بأكبر قدر ممكن من العمل؟

٥- هل تقدر الوقت الذي تتطلبه مختلف المهام قبل أن تعهد بها إلى الآخرين أو تضطلع بها بنفسك؟

٦- هل تخوض غمار المهام ذات الأولوية والصعبة والكريهة بدلاً من تكريسك وقتاً أكثر من اللازم للأشياء التي تحب القيام بها؟

٧- هل تحمل معك مفكرة لتدوين الأفكار، المعلومات، البصائر، إلخ، بدلاً من الاعتماد على ذاكرتك؟

٨- هل تستخدم التقنية لتوفير الوقت: مثل أجهزة الحاسب الآلي، وأجهزة المودم، والبريد الإليكتروني، والمؤتمرات الصوتية والمرئية، إلخ؟

٩- هل تعرف كيفية غربلة الزوار والمكالمات الهاتفية؟

١٠- هل هناك تدفق منتظم من التواصل الواضح بينك وبين رجالك؟

١١- هل تقيم استخدامك لوقت الفراغ تقييماً واعياً؟

١٢- هل طورت طرقاً روتينية لمعالجة الأمور الروتينية؟

١٣- عندما تسير الأمور على ما يرام، هل تستفيد من هذا الحافز بأن تعالج الأشياء الصعبة أم أنك تستريح فحسب؟

١٤- هل تتحدى الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام لأنك تظن أن هناك دوماً طريقة أكثر كفاءة لإنجاز المهام؟

١٥- هل لديك بعض المهام "البديلة" تؤديها إذا وجدت فجأة بعضاً من وقت الفراغ (كموعد تم إلغاؤه على سبيل المثال)؟

إذا أجبت بـ"لا" ثلاث مرات أو أكثر، فاعلم أن الوقت قد حان لتغيير طرقك!

ورقة عمل: ما قيمة وقتك؟

قبل أن تبدأ دعنا نرى مشكلاتك الخاصة بالوقت التي تعتبرها أكثر خطورة. أولاً قم بتصنيف كل من الاحتمالات في الجانب الأيمن من الجدول البياني التالي حسب خطورتها.

ليست مشكلة بالنسبة لي	محايدة	مشكلة خطيرة بالنسبة لي	المشكلة	الخطوة الأولى التي ينبغي اتخاذها
			فعل كل شيء بنفسي	
			القلق بشأن المشكلات	
			المشاركة في اجتماعات لا تنتهي	
			تجنب استخدام التقنية	
			التسويف	
			الانخراط في حوارات مطولة	
			التعامل مع الطوارئ المتكررة	

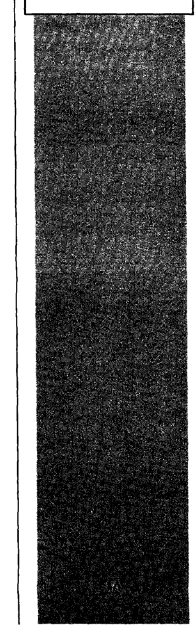
عندما تنتهي من تصنيف كل بند، ارجع ودون في العمود الأيسر الخطوة الأولى التي ينبغي عليك اتخاذها للتعامل مع ذلك النشاط الذي يبدد وقتك.

إذا وجدت أنك تمارس العديد من هذه العادات المبددة للوقت، فلا تجعل هذا يثنيك؛ فهذا شأننا جميعاً في حين أو آخر، وليس من أحد أبداً لديه الوقت "الكافي"، رغم أننا جميعاً نمتلك كل الوقت الموجود: أربع وعشرون ساعة يومياً. وهذه هي مغالطة الوقت الكبرى، لأنه المورد الوحيد المقسم بيننا جميعاً بالتساوي.

ابدأ بهذه الأساسيات لمساعدتك على معالجة وقتك.

مفاتيح إدارة الوقت





١- تحليل الوقت

إن عمل سجل بالأنشطة اليومية لمدة أسبوع واحد على الأقل يحتوي على زيادات قدرها ١٥ دقيقة يعد أساساً جوهرياً للتحليل الفعال للوقت. وينبغي تكرار هذا السجل كل ثلاثة شهور على الأقل لتجنب الرجوع إلى ممارسات إدارة الوقت السيئة.

٢- التوقع

يعد الإجراء التوقعي بشكل عام أكثر فعالية من الإجراء العلاجي، فـ "الوقاية خير من العلاج". لذا توقع الأمور غير المتوقعة وخطط لها، مفترضاً أن أي خطأ احتمالي سيحدث فعلاً (قانون ميرفي).

٣- التخطيط

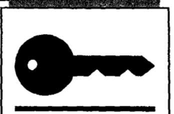
كل ساعة تمضيها في التخطيط الفعال توفر من ثلاث إلى أربع ساعات في التنفيذ، وتحقق نتائج أفضل. والتخطيط اليومي والتخطيط على المدى الطويل اللذان يتمان مسبقاً أو في وقت مبكر من اليوم ذاته، وبما يتفق مع الأهداف قصيرة المدى والأحداث، أمران جوهريان للاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

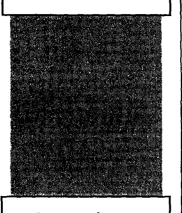
٤- المرونة

الاتصاف بالمرونة في جدولة الوقت الشخصي قد يكون أمراً ضرورياً لاستيعاب الأحداث الخارجة عن سيطرة المرء، وينبغي عدم الإفراط أو التفريط في جدولة الوقت.

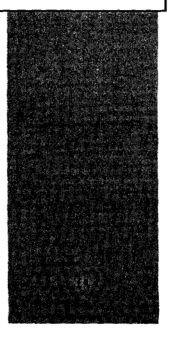
٥- الأهداف والأولويات

إن النتائج الأكثر فعالية يتم تحقيقها بشكل عام من خلال السعي الدءوب وراء الأهداف المخطط لها وليس من قبيل الصدفة. وينبغي تخصيص الوقت المتاح للأولويات مرتبة تنازلياً، لذا رتب أولوياتك والتزم بها! وهناك مدراء يميلون في بعض الأحيان إلى إنفاق الوقت بمقادير مرتبطة عكسياً بأهمية المهام.





عندما بدأت العمل، كنت أحلم باليوم الذي أتقاضى فيه الراتب الذي لا يسد احتياجاتي الآن.



٦- المواعيد النهائية

إن فرض المواعيد النهائية وممارسة الانضباط الذاتي في الالتزام بها يساعد المدراء على التغلب على الحيرة والتردد والتسويف.

٧- البدائل

إن عدم التوصل إلى حلول بديلة في أي موقف معين يحد من احتمال اختيار الإجراء الأكثر فعالية.

٨- الدمج

ينبغي تصنيف المهام المتماثلة وتوزيعها على أقسام يوم العمل لتقليل المقاطعات (كاستقبال المكالمات الهاتفية على سبيل المثال) من أجل ترشيد الاستفادة من الموارد وترشيد بذل المجهود الشخصي.

٩- مبدأ باريتو/التركيز

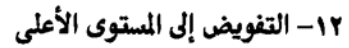
بعض الجهود القليلة المهمة (حوالي ٢٠٪) تتمخض عن القدر الأكبر من النتائج (حوالي ٨٠٪). هذا المبدأ والذي يسمى أيضاً بـ "قانون ٢٠/٨٠" جعل المدراء الفعالين يركزون جهودهم على الأحداث "القليلة المهمة" مما يزيد احتمال وقوع هذه الأحداث ومن ثم تحقيق النتائج القصوى.

١٠- الفعالية

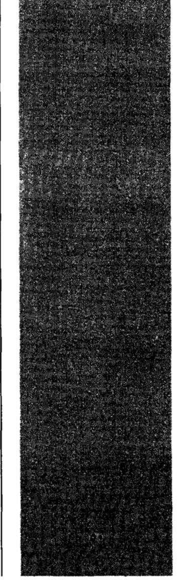
يمكن تعريف الكفاءة بأنها فعل أي شيء على النحو الصحيح... والفعالية بأنها فعل الشيء الصحيح على النحو الصحيح. والجهد مهما كان كفاءته عادة ما يكون عديم الفعالية إذا تم بذله في المهام غير المناسبة في الأوقات غير المناسبة أو بنتائج غير مخطط لها.

١١- مستوى التفويض/القرار

ينبغي تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى ممكن، بما يتفق مع الحكم الصائب والحقائق المتاحة.







١٢- التفويض إلى المستوى الأعلى

عادة ما يشجع المدراء -دون إدراك- التفويض إلى أعلى (التفويض المعكوس) من خلال تشجيع مرءوسيهم على التواكل عليهم في الحصول على الحلول، مما يسفر عن قيامهم بعمل مرءوسيهم.

١٣- تقليل الروتين وتجنب التفاصيل

المهام الروتينية قليلة الأهمية بالنسبة للأهداف العامة ينبغي تقليلها أو دمجها أو تفويضها أو القضاء عليها بقدر الإمكان. وينبغي على المدراء الابتعاد عن التفاصيل غير الضرورية والاهتمام بالمعلومات المهمة فحسب. وهذا هو ما يطلق عليه "الحاجة إلى عدم المعرفة".

١٤- استجابة محدودة وإهمال اختياري

ينبغي أن تكون الاستجابة للمشكلات والمطالب التي تحتاج وقتاً قاصرة على حاجات الموقف الحقيقية. فبعض المشكلات إذا تركتها فإنها تمضي لحالها. ومن خلال اختيارك تجاهل هذه المشكلات التي تحل نفسها بنفسها عادة يمكنك توفير كثير من وقتك وجهدك للمساعي المفيدة (مبدأ الإهمال المحسوب).

١٥- إدارة الاستثناء

ينبغي ألا يتم تبليغ التنفيذي المسئول إلا بحالات انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط انحرافاً خطيراً وذلك من أجل توفير وقته وجهده.

١٦- الرؤية

إن احتفاظك بالأشياء التي تعتزم القيام بها في مجال رؤيتك يزيد من احتمال تحقيقك لأهدافك؛ فأنت لا تستطيع فعل شيء لا تستطيع تذكره؛ لذا اعتمد على نظام لحفظ الملفات أو على قوائم المراجعة.

١٧- الإيجاز

يزيد من الوضوح والفهم.

١٨- طغيان الأمور العاجلة

يحيا المدراء في توتر مستمر ما بين الأمور العاجلة والمهمة. فالمسألة العاجلة تتطلب تصرفاً فورياً وتحجب عن وعينا المسائل المهمة. وهكذا فإن المدراء يطغى عليهم الأمور العاجلة ويستجيبون -دون إدراك- للضغوط الملحة التي لا تنتهي. وهم بفعلهم هذا يهملون النتائج طويلة المدى للأعمال المهمة التي يتركونها دون إنجاز.

١٩- إدارة الأزمات

غالباً ما يدير المدراء أعمالهم من خلال الأزمات، بمعنى أنهم يعاملون كل مشكلة كما لو كانت هناك أزمة. وتتسبب متلازمة الاستجابة المفرطة هذه في الشعور بالقلق وإصدار أحكام خاطئة واتخاذ قرارات على عجل، وتبديد الوقت والجهد.

٢٠- ضبط المقاطعات

ينبغي أن تصمم عملية ترتيب الأنشطة والضوابط عليها من أجل تقليل عدد المقاطعات وتأثيرها ومدتها. وكن لبقاً وصريحاً.

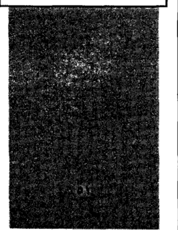


والاستخدام الفعال للوقت له نتيجتان رئيسيتان:

١- إنجازنا المزيد من الأعمال.

٢- شعورنا بالرضا عن التقدم الذي نحرزه.

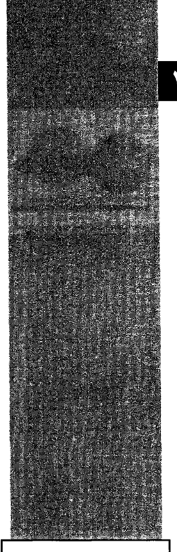
وبذلك تصبح نظرتنا للعالم من حولنا أقل تعقيداً، ونتلهف إلى الذهاب إلى العمل، وسرعان ما يلاحظ ذلك الزملاء والرؤساء.



الاستخدام السيئ للوقت يعني...

١- **ضغط زائد.** لو حاصرتك الضغوط على الدوام، فسوف تشعر سريعاً بالإرهاق البدني والذهني، ولا تؤدي مهامك بفعالية.

٢- **الاعتماد على الأعذار.** أنت لا تستطيع استرجاع الماضي. والأعذار أو تبرير الفشل لا يفيد شيئاً سوى تبديد الوقت والجهد.



٣- **التردد.** التحول من مهمة إلى أخرى والتسويف في أداء الأشياء التي ينبغي البدء فيها فوراً.

٤- **محاولة الوصول إلى الكمال.** إذا ما استحوذت عليك تماماً فكرة الوصول إلى حد الكمال عند أدائك للمهام، فقد لا تنتهي منها أبداً.

٥- **المشاعر السلبية.** بإمكان مشاعر العداء والإحباط والقلق أن تستنزف قوتك وأن تمنعك من إنجاز نفس القدر الذي ستنجزه في غيابها، فالسوفون يتحملون عبء عملهم الذي لم ينجزوه.

٦- **عدم الثقة.** إذا لم تكن واثقاً في قدراتك، فسوف تبدد الوقت في بناء ذاتك ومحاولة التأثير في الآخرين.

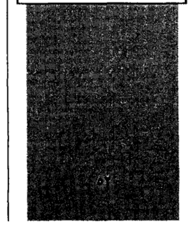
٧- **إدمان العمل.** العمل طوال الوقت، في المنزل وأثناء العطلات، يعد مؤشراً على حدوث انهيار في استخدام مبادئ إدارة الوقت.

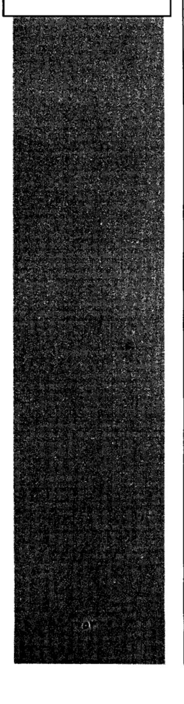
هل تقترف أياً من مبددات الوقت التالية؟ صنّف نفسك على كل نقطة من النقاط الواردة فيما يلي لتكتشف ذلك.

احترس: أكبر ١٥ مبدداً للوقت



	تصنيفي الذاتي				
	رديء		متوسط		ممتاز
	١	٢	٣	٤	٥
خمسة مبددات للوقت تتصدر قوائم المدراء في معظم الأحيان:					
١- المقاطعات الهاتفية.	—	—	—	—	—
٢- الزيارات المفاجئة.	—	—	—	—	—
٣- الاجتماعات (مرتبة أو غير مرتبة).	—	—	—	—	—
٤- الأزمات.	—	—	—	—	—
٥- غياب الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية.	—	—	—	—	—





الإجراء الذي يلزم اتخاذه:

يأتي على أثر هذه الخمسة مجموعة أخرى تضم خمسة من لصوص الوقت.

٦- ازدحام المكتب والفوضى الشخصية. — — — — —

٧- التفويض غير الفعال والانخراط في التفاصيل الروتينية. — — — — —

٨- محاولة عمل أشياء أكثر مما ينبغي في وقت واحد والتقديرات غير الواقعية للوقت. — — — — —

٩- ارتباك المسئولية والسلطة. — — — — —

١٠- عدم كفاية المعلومات وعدم دقتها وتأخرها. — — — — —

الإجراء الذي يلزم اتخاذه:

اعتماداً على المدراء وأساليب القيادة المعينة وسمات المؤسسات، نجد أن مبددات الوقت الأخرى تشمل ما يلي غالباً:

١١- الحيرة والتسويف. — — — — —

١٢- غياب التواصل والتوجيه أو عدم وضوحهما. — — — — —

١٣- عدم القدرة على قول "لا". — — — — —

١٤- غياب الضوابط والمعايير وتقارير التقدم. — — — — —

١٥- الإرهاق وغياب الانضباط الذاتي. — — — — —

الإجراء الذي يلزم اتخاذه:

ارجع الآن إلى تصنيفاتك وضع دائرة حول التصنيف الأقل في كل مجموعة من خمسة بنود، ثم اكتب الإجراء الذي ستتخذه تحت كل مجموعة.

دعنا نلقِ نظرة على الطريقة التي يمضي بها أحد المدراء يومه في مكتبه. بعد قراءة هذا المثال سأطرح عليك عدة أسئلة، لذا ضع في بالك صورة ليومك النمطي ولاحظ وجود أية تشابهات.

أين يذهب الوقت؟

دق جرس المنبه في تمام الساعة السابعة وعشرين دقيقة فنهضت تيري وليامز على أثره من فراشها. وبعد ساعة وثلاث وثلاثين دقيقة تماماً كانت تدلف إلى مكتب نائب الرئيس الخاص بها في شركة جنرال إندستريال كوربوريشن، حيث أمضت معظم حياتها العملية.

أثناء قيادة تيري لسيارتها متجهة إلى العمل ضبطت مؤشر المذياع على محطة إخبارية كانت تذيع خبراً شيقاً حول قانون فيدرالي مقترح حديثاً من شأنه أن يؤثر بشدة على قدرة شركتها على المنافسة لو تم إصداره. لذا كانت أول خطوة تقوم بها تيري بعد جلوسها خلف مكتبها الكبير المصنوع من خشب الماهوجني والذي تعلوه أكوام الأوراق هي أن تصفحت صحف الصباح بحثاً عن مزيد من التفاصيل حول هذه القصة.

وعلى الصفحة السابعة لفت انتباه تيري قصة شاب هارب. كانت ابنتها قد أتمت لتوها عامها الرابع عشر، وبدأت تيري تشعر ببعض من المتاعب التي قد تواجهها هي وزوجها. قرأت تيري هذه القصة باهتمام. ثم استأثرت باهتمامها لبعض الوقت قصة أخرى عن مجلس إدارة المدرسة المحلية. وأخيراً عثرت تيري على الخبر الذي كانت تبحث عنه فقرأته فوراً حتى نهايته.

وضعت تيري الصحيفة جانباً ونظرت إلى ساعتها وقالت في نفسها: "إنها الآن التاسعة والنصف، لقد تأخرت بالفعل، ولابد أن أجلس اليوم وأنتهي من بعض هذه الورقيات المتراكمة".

دراسة حالة:

تيري وليامز أثناء العمل

بدأت تيري عملها بتصميم وتركيز، فأخذت تراجع بريدها الإليكتروني وبريدها الصوتي والفاكسات وكومة الورق القريبة منها -كومة "عملها المهم"- بحثاً عن شيء تبدأ به اليوم. فوجدت تقريراً فمالت إلى الوراء وأخذت تقرأ المواصفات الفنية التفصيلية صفحة بصفحة.

بعد ذلك كتبت تيري مذكرة موجزة إلى مديرها الهندسي بخصوص التعديلات المقترحة في خط الشركة الجديد لإنتاج أجهزة الكمبيوتر، والتي يدعو إليها التقرير فيما يبدو. وبخط راكز كتبت تيري تقول في إحدى النقاط: "من الأفضل اكتشاف الحاجة إلى هذه التغييرات وعملها والمنتج لا يزال تحت التطوير. إنني أقترح إجراء المزيد من بحوث السوق وبذل محاولات لتطوير المنتج قبل إبداء أي التزام مؤكد بالإنتاج".

وضعت تيري المذكرة في صندوق "الصادر" الذي يعج بالأشياء، ثم استدارت إلى كومة "عملها المهم"، وأخذت تفحصها باحثةً مرة أخرى عن شيء جاهز. ثم ألقت نظرة سريعة على مكتبها فلمحت خمس أكوام ورقية منفصلة: وكانت الكومة الأقرب إليها من جهة اليمين هي كومة "عملها المهم". كان ارتفاع هذه الكومة يصل إلى ست بوصات. ووراء هذه الكومة في اتجاه مقدمة المكتب الكبير كانت هناك كومة أكبر من "العمل ذي الأهمية الظاهرية"، وهنا احتفظت تيري بالأشياء التي تود نظرها بمجرد أن يسنح وقتها.

على الجانب الأيسر من المكتب كانت تيري تحتفظ بالتقارير الروتينية والدراسات الفنية الأخرى التي يلزم إيجاد وقت لها. وبجانب هذه الكومة كانت تحتفظ بملفات العمل الروتيني نسبياً والجاري القيام به فعلاً. كانت تيري نادراً ما تحتاج إلى النظر في هذه الكومة ما لم يدفعها إلى ذلك شيء من صندوق "الوارد"، أو ما لم يذكرها -عفواً- أحد مرؤوسيها أو شخص خارج الشركة بواحد من المشروعات التي تضمها هذه الكومة. وفي كومة خامسة كانت تيري تحتفظ بقصاصات الصحف ومقالات المجلات والرسائل القصيرة وغيرها من الأفكار والحقائق الأخرى المتناثرة والتي تحتفظ بها لاستخدامها لاحقاً. ولم تكن هذه الأشياء مصفوفة بنظام معين في الركن الأمامي الأيسر من مكتبها. ومن وقت لآخر كانت تيري تتصفح هذه الكومة

دراسة حالة

بحثاً عن بضع شذرات من المعلومات التي تذكر أنها وضعتها هناك منذ فترة وجيزة. كان هذا البحث يتسم دوماً بالتشويق رغم أنها لم تكن دوماً تجد ما تبحث عنه.

رجعت تيري إلى كومة "عملها المهم" فوقع بصرها على مذكرة لفتت انتباهها إلى مهمة معينة أوكلتها إلى واحد من أعضاء فريقها الواعدين منذ أسابيع قليلة مضت، وهي منذ ذلك الحين في غاية الانشغال لدرجة أنها لم تجد وقتاً لمتابعة هذه المهمة؛ لذا قررت تيري الآن استدعاء هذا الشخص لمناقشة ما أحرزه من تقدم حتى الآن.

وأثناء انتظارها قامت تيري بتصفح بريدها الصادر، واضعة كل شيء في كومته المناسبة، وملقية بالبريد الإعلاني الذي يشكل في العادة جزءاً كبيراً من محتويات بريدها اليومي.

أسئلة

١- قيّم قدرة تيري على إدارة وقتها على مقياس متدرج من واحد إلى عشرة على أساس ما علمته عنها حتى الآن. مدعماً حكمك بالحيثيات والإشارات المعينة إلى الحالة.

٢- في اعتقادك ما الذي ينبغي أن تجعله تيري أولويتها الأولى كي تتحسن في إدارة الوقت؟ وكيف ستطلعها على تفهمك للمتاعب التي تمر بها؟

٣- ما التوصيات التي ستتقدم بها لتحسين قدرة تيري على إدارة وقتها؟

٤- هل تجيد تيري العمل في ظل الضغوط؟ وأنت؟

٥- ما الوسائل التي تحتاجها لتنظيم عملك بشكل أفضل؟

٦- هل تولي اهتمامك للأولويات؟

——— أحياناً ——— غالباً ——— عادة

٧- ما المهمتان اللتان ينبغي عليك القيام بهما غداً؟

٨- ما المهمتان اللتان يمكنك تفويضهما لتخفيف عبء العمل عنك؟

ناقشنا حتى هذه النقطة بعض الأوامر والنواهي الأساسية الخاصة بإدارة الوقت، وينبغي أن تكون الآن قادراً وجاهزاً لإلقاء نظرة متفحصة على واحد من

أيامك النمطية. وأنت ستقوم على مدى الصفحات العديدة التالية بإكمال ومقارنة سجل توقيتات يومية، لذا اتبع التعليمات بدقة.

سجل الوقت اليومي

أ- سجل تاريخ اليوم وأهدافه بالنظر إلى النتائج لا الأنشطة (مثلاً: "الانتهاء من جدول الأعمال خلال الوقت المخصص لاجتماعات المبيعات" لا "عقد اجتماعات مبيعات").

ب- سجل كل الأعمال المهمة بالنظر إلى النتائج أثناء كل فترة مدتها ١٥ دقيقة. لا تنتظر حتى الظهيرة أو نهاية اليوم وإلا فاتتك الفائدة الكبرى.

ج- أجب على الأسئلة فوراً عقب الانتهاء من سجل التوقيتات اليومية.

سجل الوقت اليومي

التاريخ:

الأهداف:

١. ______________________

٢. ______________________

٣. ______________________

التوقيت	العمل	الأولوية ١= هام وعاجل ٢= هام وغير عاجل ٣= عاجل وليس هاماً ٤= روتيني	التعليق/ الإجراء/ النتائج فوّض إلى ______. درّب ______ لمعالجته. في المرة التالية اطلب التوصيات. في المرة التالية قل "لا". ادمج /ألغِ/ اختصر الوقت. أخرى:
٨,٠٠			
٨,١٥			
٨,٣٠			
٨,٤٥			
٩,٠٠			
٩,١٥			
٩,٣٠			
٩,٤٥			
١٠,٠٠			
١٠,١٥			
١٠,٣٠			
١٠,٤٥			
١١,٠٠			
١١,١٥			
١١,٣٠			
١١,٤٥			
١٢,٠٠			
١٢,١٥			
١٢,٣٠			
١٢,٤٥			

سجل الوقت اليومي

التوقيت	العمل	الأولوية ١= هام وعاجل ٢= هام وغير عاجل ٣= عاجل وليس هاماً ٤= روتيني	التعليق/ الإجراء/ النتائج فوّض إلى ———. درّب ——— لمعالجته. في المرة التالية اطلب التوصيات. في المرة التالية قل "لا". ادمج /ألغِ/ اختصر الوقت. أخرى:
١,٠٠			
١,١٥			
١,٣٠			
١,٤٥			
٢,٠٠			
٢,١٥			
٢,٣٠			
٢,٤٥			
٣,٠٠			
٣,١٥			
٣,٣٠			
٣,٤٥			
٤,٠٠			
٤,١٥			
٤,٣٠			
٤,٤٥			
٥,٠٠			
٥,١٥			
٥,٣٠			
٥,٤٥			
المساء			

أسئلة لاستعراض سجل التوقيتات اليومية

١- هل أدت عملية رسم الأهداف اليومية وتوقيت الانتهاء منها إلى تحسين فعاليتي؟ لمَ؟ لمَ لا؟

٢- ما أطول فترة زمنية قضيتها دون مقاطعة؟

٣- ما المقاطعات التي كلفتك أكثر مرتبةً حسب أهميتها؟

٤- ما الذي يمكن فعله للقضاء على هذه المقاطعات أو ضبطها؟

أ- ما المكالمات الهاتفية التي لم يكن لها ضرورة؟

ب- ما المكالمات الهاتفية التي كان يمكن اختصار زمنها أو تفعيلها؟

ج- ما الزيارات التي لم تكن ضرورية؟

د- ما الزيارات التي كان يمكن اختصار مدتها أو تفعيلها؟

٥- كم من الوقت أنفق في الاجتماعات؟

أ- ما حجم الوقت الذي لم يكن ضرورياً؟

ب- ما الذي كان يمكن إنجازه على نحو أفضل في وقت أقل؟

٦- هل تميل إلى تسجيل "الأنشطة" أم "النتائج"؟

٧- كم عدد أهدافك اليومية التي تسهم مباشرة في أهدافك طويلة المدى؟

٨- هل بدا عليك ميل إلى "تصحيح الذات" وأنت تسجل أعمالك؟

٩- ما الخطوتان أو الثلاث التي يمكنك اتخاذها الآن لتحسين فعاليتك؟

القضيب العادي من الحديد قيمته حوالي ٥ دولارات.
فإذا صنعت منه حدوة فرس، أصبحت قيمته حوالي ١١ دولاراً.
وإذا صنعت منه مِفكّات، أصبحت قيمته حوالي ١٥ دولاراً.
وإذا صنعت منه إبراً، أصبحت قيمته حوالي ٣٥٠٠ دولار.
نفس الشيء يصدق على نوعية أخرى من الخامات: أنت. إن قيمتك تتحدد بالشيء الذي تقرر أن تصنعه من نفسك.

قم بتحليل سجل توقيتاتك اليومية باستخدام مفاتيح إدارة الوقت المذكورة في صفحة ٤٨ وما بعدها، ودون المشكلات بالنظر إلى شدتها ودون الحلول الممكنة أو ما ينبغي عمله.



تحليل لإدارتك لوقتك

المشكلة	الأولوية (الدرجة)	التوصية (ما ينبغي عمله)

كيف يساعدك هذا التحليل في إدارتك لوقتك؟



الوقت يطير ويشغل حيزاً

ثمة حادثة وقعت في إحدى مستشفيات الأمراض العقلية بولاية كاليفورنيا لها مضامين معينة بالنسبة للطريقة التي ندير بها وقتنا.

طلب مسئولو المستشفى من إحدى الطبيبات حديثات التخرج مراقبة سلوك إحدى المريضات في فترة الظهيرة أثناء وجودها في ساحة التمرينات الرياضية. لاحظت الطبيبة في يومها الأول مريضة تجر عربة حديقة مقلوبة. وبعد عدة أيام من مشاهدة المنظر نفسه سألت الطبيبة المريضة عن سبب ذلك.

أجابت المريضة قائلة: "حسناً أيتها الطبيبة، لقد اعتدت المجيء هنا ظهر كل يوم كما شاهدتني وكنت أدفع عربتي حول الساحة وهي في وضع معتدل، فهل تعلمي ماذا حدث بنهاية الساعة؟ ألقى الناس كثيراً من القمامة في عربتي لدرجة أنني لم أستطع دفعها، لذا فكل ما أفعله الآن هو جرها وهي مقلوبة، فلا يستطيع أحد إلقاء أي شيء فيها ومن ثم أستطيع السير دون عناء طوال الساعة".

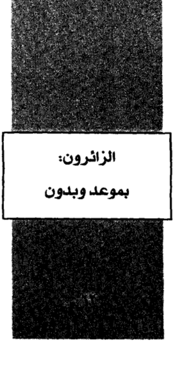
عظة

الطبيعة تكره الفراغ، لذا فعندما تكون هناك حالة من الفراغ سرعان ما يتحرك شيء ما لملئه. وبالمثل يمكننا النظر إلى طبيعة الوقت من خلال "قانون إزاحة الوقت"، الذي ينص بعبارة بسيطة وقاطعة أن "كل لحظة لديك ستتم ملئها عن طريق شخص ما أو شيء ما".

إحدى الطرق التي تبعدك عن "شغل" الوقت دون تمييز هي...

منع المقاطعات

جرب هذه الحلول بـ "استصلاح" بعض من وقتك الثمين.



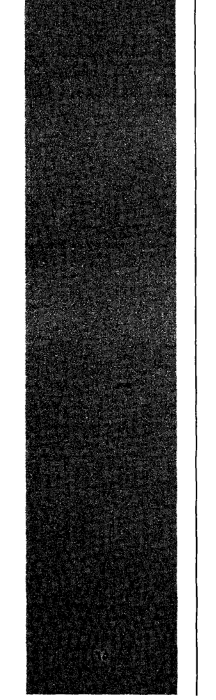
المشكلات	الحلول
١- الأنانية، فهي تشعرك بأنك أهم من أن يسألك الناس النصيحة أو يزوروك فجأة.	تعرّف على المشكلة، وكن متاحاً وقت الغداء.

المشكلات	الحلول
٢- الرغبة في الحصول دوماً على المعلومات بطريقة سرية.	نفذ هذا بأسلوب مخطط ومضمون.
٣- الخوف من الإهانة.	لا تكن حساساً للغاية، وخذ سجل التوقيتات وقيّم عدد المقاطعات وتأثيرها.
٤- أساليب غير فعالة لحجب الآخرين.	درّب سكرتيرك على حجب الزوار والمكالمات دون إهانة.
٥- المراقبة غير الفعالة للزيارات (بموعد وبدون).	يقاطع السكرتير -إما عن طريق الهاتف أو شخصياً- لتذكير الرئيس (أو الزائر إذا لزم الأمر) بقرب نهاية الوقت المتاح. ويعتبر منبه ساعة المعصم وسيلة ذاتية للتذكرة. حدد وقتاً للزائرين مسبقاً، وأنبئ بنهاية وقت الزيارة. ثم سجل الوقت المحدد للزيارات، والوقت الذي أنفق فعلاً، وسبب الاختلاف (إن وُجد).
٦- اتخاذ قرارات أدنى من مستواك.	لا تتخذ غير القرارات التي لا يقدر عليها مرءوسوك.
٧- مطالبة المرءوسين بالرجوع إليك في كل شيء.	أدر عن طريق الاستثناء.
٨- عدم التفويض.	لا تفعل شيئاً يمكنك تفويضه، أما المشكلات الخاصة بالمهام المفوضة فينبغي ردها إلى القائمين بمعالجة هذه المهام.
٩- الرغبة في المخالطة.	افعل ذلك في مكان آخر.

المشكلات	الحلول
١٠- عدم وجود خطط للأشياء غير المتوافرة.	ساعة هادئة، وسياسة "انفتاح" معدلة.
١١- تشجيع الطاقم على إطلاعك على مشكلاتهم.	هذا الأسلوب يشجع التواكل والتردد عليك لطرح الأسئلة، لذا شجع المبادرة والمجازفة وصنع القرار.

المقاطعات الهاتفية

المشكلات	الحلول
١- عدم وجود سكرتير	اطلب من عامل التحويلة حجب المكالمات غير الضرورية.
٢- أن تبدو متاحاً.	رد المكالمات.
٣- عدم وجود خطة.	خصص وقتاً للتخطيط
٤- الاستمتاع بالاجتماعيات.	في مكان آخر.
٥- غياب الانضباط الذاتي.	تعلم تصنيف المكالمات.
٦- مداومة الإطلاع والمشاركة.	افعل ذلك بطريقة مخططة ومؤكدة.
٧- حجب سيء.	درّب السكرتير على الإعاقة أو الإلهاء.
٨- الأنانية.	اعترف، واضبط
٩- المكالمات الموجهة بطريق الخطأ.	درّب.
١٠- غياب التنسيق.	فوض.
١١- عدم القدرة على إنهاء المكالمة.	كن موجزاً. أوقف نفسك في الجملة وقبل إكمال الكلام. قل: "شكراً لاتصالكم" أو "معذرة، لديّ مكالمة أخرى".
١٢- غير متأكد من المسئوليات.	وضح.
١٣ الخوف من الإهانة.	لا تكن شديد الحساسية.



الاجتماعات

المشكلات	الحلول
١- غياب الغرض.	لا يعقد أي اجتماع دون غرض مكتوب، لو أمكن ذلك.
٢- غياب جدول الأعمال.	لا يعقد اجتماع دون جدول أعمال.
٣- لأشخاص غير معنيين/عدد أكثر من اللازم.	لا يحضر الاجتماع غير المعنيين.
٤- توقيت غير مناسب.	تأكد من اختيار التوقيت المناسب.
٥- مكان غير مناسب.	اختر المكان الذي يتفق مع أهداف الاجتماع: الخلو من المقاطعات، التجهيزات الضرورية، القرب من معظم المشاركين في الاجتماع.
٦- غياب التخطيط.	رتب وقتاً مناسباً للتخطيط.
٧- اجتماعات أكثر من اللازم.	اختبر الحاجة إلى الاجتماعات "العادية"، فتوقف عن عقدها من حين لأخر وانظر ماذا يحدث، أو خفض الزمن المخصص لها إلى النصف بالنسبة للاجتماعات التي تستمر طويلاً.
٨- دافع غير كافٍ.	قدم إشعاراً مكتوباً يحتوي على كل الأسس بما فيها الإسهام المتوقع والمواد اللازمة للإعداد.
٩- عدم البدء في الموعد المحدد.	ابدأ في الموعد المحدد (فتأجيل الاجتماع لحين وصول المتأخرين يعتبر عقاباً من القائد لمن جاءوا في موعدهم ومكافأة لمن جاءوا متأخرين!)

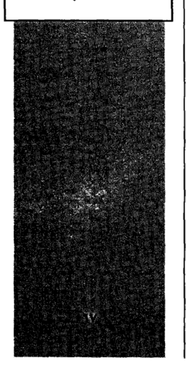
المشكلات	الحلول
١٠- المخالطة.	احتفظ بالمخالطة للأماكن الأفضل، واهتم بأعمالك.
١١- السماح بالمقاطعات.	ضع سياسة وأطلع عليها الجميع، ولا تسمح بأية مقاطعات ما أمكن فيما عدا الطوارئ البينة، وخذ رسائل لتسليمها أثناء راحة تناول القهوة والغداء.
١٢- الخروج عن جدول الأعمال.	توقع الالتزام بجدول الأعمال وطالب به، وقاوم أي خطة لـ "جدول أعمال خفي".
١٣- عدم تحديد توقيت للانتهاء من كل موضوع أو عدم تخصيص وقت لكل منها.	حدد زمن الاجتماع وزمن كل بند يحتويه جدول الأعمال ليتلاءم زمن المناقشة مع أهمية الموضوع.
١٤- عدم الانتهاء في الوعد المحدد.	أنهِ الاجتماع في الوقت المحدد وإلا فلا يخطط أحد للوقت الذي يعقب الاجتماع مباشرة.
١٥- التردد.	ضع الهدف نصب عينيك وامض نحوه.
١٦- اتخاذ قرار دون معلومات كافية.	تأكد من توافر المعلومات اللازمة قبل عقد الاجتماع.
١٧- عدم تلخيص النتائج وتدوين محاضر الجلسات.	لخص النتائج لضمان الموافقة ولتذكير المشاركين بما هو مهم، وسجل القرارات والمهام والمواعيد النهائية في محاضر موجزة توزع خلال يوم واحد.

المشكلات	الحلول
١٨- عدم المتابعة.	تأكد من وجود متابعة فعالة لكل القرارات، وأعد قائمة بالبنود التي لم تنته تحت عنوان "أعمال غير منتهية" على رأس جدول الأعمال التالي، واطلب تقريراً عن الوضع إلى حين الانتهاء منه.
١٩- عدم إنهاء اللجان بمجرد إنجاز الأهداف أو العمل.	جهز قائمة باللجان، وألغ اللجان التي انتهت مهامها.

فترات الراحة الطبيعية

من خلال استخدام هذه التمرينات والسجلات تدخر مزيداً من الوقت للأشياء الهامة، ومن خلال العمل قبل وبعد "الاستراحات الطبيعية" تكون أيضاً قادراً على إنجاز مشروعات كبرى.

ليس المهم ما تعرفه بل ما تفكر فيه في الوقت المناسب.



عندما تنظر إلى التقويم تجد أن برنامج عملك يحتوي على استراحات طبيعية. قد تكون هذه الاستراحات عطلات رسمية، أو أسبوعية، أو إجازات، أو عيد ميلاد، أو غيره من المناسبات الخاصة. اختر ثلاثة أو أربعة من هذه الاستراحات في الشهور الثلاثة التالية وخطط برنامجك المستقبلي لتحقيق أقصى استفادة من هذه الاستراحات، وارسم لكل موعد تختاره هدفاً للانتهاء من مهمة أو نشاط مناسب. خطط لبدء شيء جديد مليء بالتحدي في نهاية كل استراحة.

احتفظ بالبرنامج الزمني للشهور الثلاثة القادمة واعمل على إنجاز أهدافك والبدء في مشروعاتك الجديدة التي يحتويها البرنامج. استخدم ورقة العمل التالية التي قد تحتاج إلى عمل نسخة ضوئية منها لكل يوم أو ربما نسخة واحدة كل أسبوع.

المشروع أو المهمة التي ينبغي الانتهاء منها	الاستراحات/المواعيد المختارة	المشروع أو المهمة الجديدة التي ينبغي بدؤها



عندما تنظر إلى البرنامج الذي أعددته لكل يوم، سترى أنه يحتوي على استراحات طبيعية أيضاً. فإذا كان هناك وقت قصير بين فترتين زمنيتين مقررتين، فما أنسب المهام للاستفادة القصوى من هذا الوقت؟

ما الأشياء التي يمكنك معالجتها أثناء انتظارك للمواعيد؟

ما المهام التي يمكنك معالجتها أثناء السفر؟

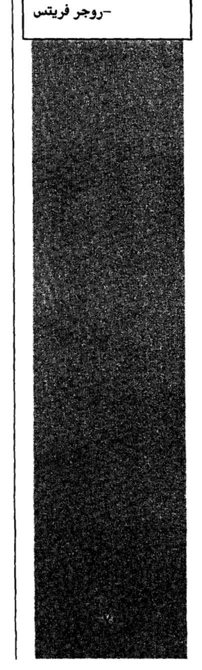
ادرس هذه الأوقات الانتقالية دراسة متأنية، وستجد أن بعض المهام يمكن تعديلها للاستفادة من وقت كان سيضيع بغير ذلك.

إنجاز العمل

هناك كثير من المدراء والمشرفين ممن لديهم طرقهم الخاصة لإنجاز الأعمال، ولهذه الأساليب كلها ما يميزها، ويمكن استخدامها جميعاً في ظل ظروف معينة. ونقدم فيما يلي قائمة تضم العديد من الأساليب تختار منها واحداً مختلفاً وتجربه ليناسب الحاجة.

١- **أنجزها فوراً.** المهام العاجلة تستحق الأولوية، ولكن لا يفوتك تقدير أهمية هذه الأعمال.

٢- **عالج المهام الصعبة أو البغيضة أولاً.** تكمن مشكلة تجنب المهام البغيضة في أنك تحمل عبأها الانفعالي معك مما يتسبب في عطلتك.



٣- **اعتن بالمشكلات البسيطة أولاً.** ما دمنا قد شجعنا كثيراً أداء المهام البغيضة أولاً، فقد يبدو لك أنه من غير الصائب أن تبدأ بفعل الشيء السهل. ورغم ذلك فلهذه الطريقة استخداماتها كأن تكون في اجتماع - على سبيل المثال- حيث يتعين التوصل إلى قرارات مثيرة للجدل والخلاف. هنا إذا تم تسوية البنود الأقل إشكالاً، أولاً فسيسفر ذلك على الأرجح عن بناء علاقات طيبة. وفي بعض الأحيان يمكنك أيضاً معالجة العديد من المهام الصغيرة بسرعة وبذلك تزيحها من طريقك.

٤- **أدِ المهام مرتبة حسب أهميتها.** يعد هذا الأسلوب جيداً بشكل عام ما لم تكن الأعمال المهمة مثار تعب أو ضجر شديدين. ومن الممكن أن يستميلك هذا الأسلوب لإهمال بعض المهام المعينة أو تأجيلها، لذا لا تستخدمه إلا إذا كان من الممكن أداء البنود ذات الأولوية الأقل في حدود وقت معقول.

٥- **نوّع بين المهام الصعبة والسهلة.** سيمنحك التنويع وقتاً للراحة وشيئاً تتلهف عليه، وبإمكانه زيادة الحافز لديك.

٦- **صنّف المهام المتشابهة.** من المعقول أن تؤدي العديد من المهام التي تستخدم نفس الإمدادات أو إمدادات متشابهة قبل الانتقال إلى البند التالي، وهذا مما يقلل من تكرار الجهود ويمنحك بعض الحماس. ولكن احترس من استخدام هذا المنهج لتحاشي المهام التي لا تروق لك.

٧- **غير المهام كل ساعتين تقريباً.** يفيد هذا المنهج بشكل خاص في أداء المهام الروتينية الرتيبة، ذلك لأن أداء عمل من نوعية مختلفة بإمكانه إزالة السآمة وشحذ الهمة وإتاحة شيء تتطلع إليه.

الآن وقد امتلكت أدوات جديدة لإدارة وقتك وإنجاز أعمالك، أصبح من الضروري...

خطط لتقدمك

أكمل العبارات التالية، وضع علامة على تقويمك لكي تنظر إلى هذه الصفحة في غضون ستة شهور وترى كيف أحسنت إدارة وقتك.

١- أهدافي المهنية المهمة طويلة المدى هي:

-
-
-

٢- أهم هذه الأهداف هو:

٣- هناك ثلاث مهام ستكون أكبر عون لي في تحقيق أهم أهدافي طويلة المدى هي:

-
-
-

٤- أولى المهام التي يلزم الانتهاء منها لتحقيق ذلك الهدف هي:

٥- أهم ثلاث خطوات بالنسبة للستة شهور القادمة هي:

-
-
-

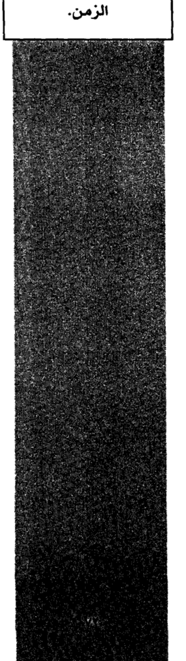
٦- أهم خطوة بالنسبة للستة شهور القادمة هي:

٧- هناك ثلاث مهام ستساعد على الانتهاء من هذه الخطوة بالغة الأهمية بالنسبة للستة شهور القادمة، وهي:

-
-
-

٨- أولى المهام التي يلزمني القيام بها لإنجاز هذه الخطوة هي:

إن توقفك عن التعلم لقلة الوقت يشبه إيقاف ساعتك على أمل تثبيت الزمن.



تذكر: لا أحد غيرك يمكنه فعل هذا من أجلك، وبين يديك فرصة لتطوير مهنتك باستمرار، لذا عليك أن تخطط لهذا التطوير وتراقبه بنفسك!

يمكن لإدارة الوقت أن تزيد إنتاجيتك في العمل، ويمكنها أيضاً أن تحسن حياتك الشخصية كثيراً بإتاحة الفرص لفعل الأشياء التي تمتعك كثيراً.

موجز: أفعل ولا تفعل

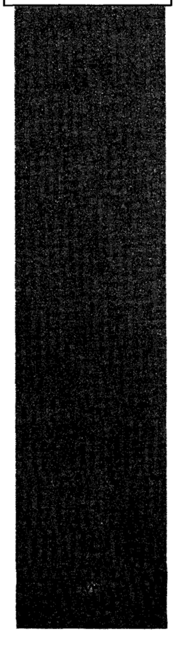
لا تفعل:

- لا تحل المشكلات عديمة الأهمية بالنسبة لأهدافك الرئيسية.
- لا تعالج المشكلات التي ليس لها حل قائم.
- لا تنفق وقتاً في حل المشكلات الصغيرة التي يمكن لأعضاء فريقك معالجتها.

ولكن تأكد من:

- معالجة المهام الكبرى والهامة وترك الصغرى والأقل أهمية لوقت لاحق.
- العمل في المشروعات التي يغلب على الظن نجاحها دون المشروعات مؤكدة الفشل.
- استثمار الوقت والجهد في المناطق القابلة للنمو وفي حاجة إليه.





أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

-
-
-

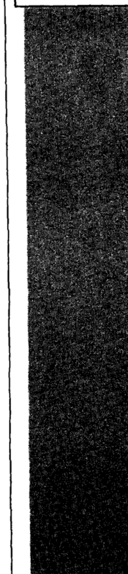
٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟





٨– ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩– ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (حدد تاريخاً)؟

•
•
•

١٠– كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١– ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

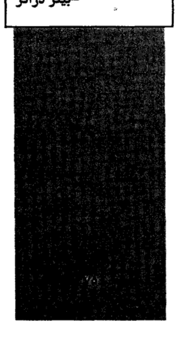
١٢– بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣– صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.

٣

الفصل ٣

التخطيط



لا يتعامل التخطيط طويل المدى مع القرارات المستقبلية، بل مع مستقبل القرارات الحالية

–بيتر دراكر

فيما يطلق عليه الكثيرون "اقتصاد الإنترنت"، يوجد شعور متنام بأنه عندما تكون السرعة كل شيء لا يمكن القيام بـ"التخطيط بشكل موثوق به. أما الحُجة المضادة فتسجلها الحكمة القائلة: "إن لم تكن تدري إلى أين أنت ذاهب فأي طريق سيؤدي بك إلى هناك". وأنا في اعتقادي أن معظم الشركات ستحقق –في المستقبل القريب على الأقل– أقصى استفادة من الجمع بين التخطيط والانتهازية. وهذا يعني أنه ما لم تكن هناك وسائل دائمة لمحاولة التنبؤ بالعوائق المستقبلية فلا قيمة لرسم الأهداف، ومن ناحية أخرى نجد أن المؤسسات التي تقاوم التغيير أو التي لن تتكيف مع مختلف الظروف للاستفادة من الفرص الجديدة لن تقدر على المنافسة وسوف تتأخر عن الركب.

إن أي مؤسسة إن لم تخطط لمستقبلها باستمرار فسيصعب عليها تحقيق أي نوع من الأهداف. فمن أين يبدأ التخطيط؟ يبدأ التخطيط ببيان واضح ينص على الغرض أو الرسالة. وينبغي لبيان رسالتك أن يكون بياناً عاماً يلتزم بأهداف معينة ويحتوي على أية قيود، ومع تطور الأهداف يتم التصريح بمعنى البيان. وينبغي تدوين هذه البيانات وتوزيعها على كل من يعنيه أمر الشركة.

وفيما بين تطوير الأهداف وتحقيقها توجد مجموعة متنوعة من المؤثرات البيئية التي تؤثر على عملك. ورغم أننا لا نلمس هذه المؤثرات غالباً، فإنها واقعية وحقيقية. والمدراء الناجحون يستطيعون تقييم هذه الظروف لتحديد ما يفيد وما لا

يفيد في مؤسساتهم، وهذا هو ما يُعرف بـ " قياس البيئة". وأنت ستحقق نجاحاً أكبر عندما تخطط إذا طورت هذه المهارة.

إن المدراء القادرين على قياس البيئة يعرفون ما يمكنهم إقناع رجالهم به وما لا يمكنهم. وهؤلاء المدراء أيضاً يتعلمون فهم حقائق معينة والتكيف معها. فهم –على سبيل المثال– يتعلمون مجاراة حقيقة أن بعض الوحدات ستكون أبطأ من غيرها في تنفيذ البرامج الجديدة، وأن اتصالات معينة ستنهار أو تخطئ هدفها، وأن بعض الوحدات لا يبدو عليها أبداً أنها ستغادر منطقة المركز دون حفز.

أما "الجسر" الذي يربط بين التخطيط والنتائج فهو الأهداف، ولكن الإدارة العليا وحدها لا تستطيع تحقيق الأهداف بمفردها. وسواء كنت تعمل في قسم واحد أو تدير عدة أقسام، فمن المهم بالنسبة لك أن تتأمل...



لمَ تفقد المؤسسات فعاليتها

من الطبيعي أن يحاول كل قسم بالمؤسسة إنشاء نظام للوصول إلى الكفاءة، فيتم إرساء النظم وتقليل الأشياء التي تعطل النمو. وتجد كل قسم على حدة يبني حواجز أعلى وأعلى لمنع المتطفلين من الإخلال بنظمه.

فما الذي يمكن عمله؟ ليست هناك إجابات سهلة على هذا السؤال، ولكنه يمكن الوقاية من الأنظمة الصلبة والمبالغ فيها بإدخال تغيير بنّاء.

وهذا يشمل:

١– التعرف على أخطار الصلابة.

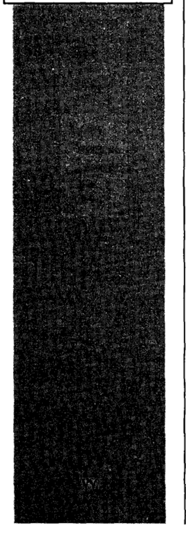
٢– الاعتراف بفضل المدراء عند استعراض أدائهم نظراً لعملهم بفعالية مع أقسامهم.

٣– استخدام وسيط لتسوية الخلافات الخطيرة بين الأقسام.

٤– نقل الأشخاص من وقت لآخر من قسم لآخر كي يحصلوا على نظرة عامة ويفهموا أعمال الأقسام الأخرى.

لقد تم تصميم الأسئلة العشرة على الصفحة التالية لمساعدتك في تطوير مهاراتك التخطيطية.

لم أعرف أبداً شخصاً حالفه الحظ لوقت طويل. فجميعهم كانوا يستحقون ما نالوه؛ إذ ليس هناك شيء اسمه متسابق محظوظ.



طور مهاراتك التخطيطية

ضع الدرجات الخاصة بكل سؤال في المقياس التالي في الفراغ الذي يليه.

قوة مؤكدة	متوسط الفعالية	متوسط الأداء	قليل الفعالية	ضعف مؤكد
١٠-٩	٨-٧	٦-٥	٤-٢	١-٠

١- هل أمتلك خطة لتحديد المشكلات أثناء السير العادي للعمل، ولبدء إجراء علاجي؟

_____ _____ _____ _____ _____

٢- هل أقمت نقاط تفتيش لمراقبة سير العمل؟

_____ _____ _____ _____ _____

٣- هل أنا مستعد للإدلاء بإجابات تخص العمل الذي يجري في وحدتي؟

_____ _____ _____ _____ _____

٤- هل لديّ فهم للمشكلات المحتملة التي يشتمل عليها إدخال تغيير على الإجراءات أو الأنظمة؟

_____ _____ _____ _____ _____

٥- هل أضع مواعيد نهائية وألتزم بها؟

_____ _____ _____ _____ _____

٦- هل أخطط الجداول الزمنية منسقاً مسئوليات العمل المشترك؟

_____ _____ _____ _____ _____

٧- هل تشير تقارير وحدتي الشهرية إلى المبالغة في الوقت الإضافي، أو عدم الوفاء بالمواعيد أو عدم معالجة الشكاوى الهامة؟

_____ _____ _____ _____ _____

٨- هل مرت وحدتي مؤخراً بأزمات ليس لها تفسير؟

_____ _____ _____ _____ _____

٩- هل قمت بتدريب مرءوسي كيما يتواصل العمل حتى في غيابي أو في حالة ترقيتي؟

_____ _____ _____ _____ _____

١٠- هل يمكنني أن أقيم بدقة قدرات مرءوسي وأوجه القصور فيهم؟

_____ _____ _____ _____ _____

المجموع الجزئي

_____ _____ _____ _____ _____

المجموع الكلي _____

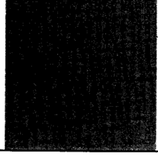
ما المناطق التي تحتاج منك بعض الاهتمام لتطويرها؟ انظر مفتاح تسجيل النقاط في نهاية هذا الفصل.

في دراسة الحالة التالية يعاني بوب أبوت من بعض المشكلات الحقيقية المتعلقة بالتخطيط. بعد قراءة هذه الدراسة قم بتصنيف مهارة بوب كمخطط باستخدام الأسئلة العشرة المذكورة على الصفحة السابقة.

"ما الخطأ؟"

يعتبر بوب أبوت البالغ من العمر خمسة وثلاثين عاماً أفضل مبرمج بشركة وورلد وايد، وقد عرضت عليه وظيفة قائد فريق فقبلها بعد كثير من التردد. كان بوب يهوى عمله كمبرمج ولكن الوظيفة الجديدة كانت ترقية له وبمثابة هدية حقيقية أهديت إليه، بالإضافة إلى أن راتبها يفوق بكثير راتب المبرمج. وكان سلف بوب قد رقّي إلى وظيفة مدير مشروع، وكان ذا سمعة طيبة كمدير، وقد لفت انتباه بوب إلى ضرورة إنفاق وقته في التخطيط والتفويض بدلاً من أداء العمل بنفسه. وقد ناقشا سوياً الميل الذي يكون لدى من يتولون مناصب إدارية لأول مرة للمشاركة في أداء العمل بأنفسهم، ولا سيما إذا كانوا ذوي مؤهلات فنية جيدة.

اعتزم بوب أن يكون مديراً جيداً، وأصر على تحقيق مستوى عالي الجودة، ولا سيما بالنسبة للتقارير التي ستخرج عن نطاق فريقه الذي كان يضم تسعة من الموظفين دواماً كلياً. وبعد فترة وجيزة بدأت المشكلات تطفو إلى السطح، فوجد بوب نفسه يشمر عن ساعديه عندما تعن له إحداها. وأخذت الأوراق تتراكم فوق مكتبه،من مواصفات يتم تنفيذها إلى برامج جديدة يتم تقييمها وغيرها. كان بوب سعيداً للعلاقات التي تجمع بينه وبين موظفيه ولكن الفريق كان يمر بسلسلة متصلة من "الأزمات". وأصبح جزء لا بأس به من وقت بوب يضيع في تردد رجاله على مكتبه لمراجعة التقدم الذي أحرزوه في عملهم. ولكنهم كانوا أشخاصاً على درجة كبيرة من الحماس والكفاءة كما هو واضح من سجلاتهم. وأصبح على بوب أن يستنتج أنه يرتكب خطأ ما؛ فقرر زيارة رئيسه السابق لطلب النصيحة.



أسئلة مراجعة

تصور نفسك رئيس بوب السابق: ما سبب هذه المشكلات في اعتقادك؟ (اكتب إجابتك فيما يلي)

ما الذي تقترح على بوب فعله لتغيير الأوضاع؟ (اكتب إجابتك فيما يلي)

مما لا شك فيه أن بيئة بوب تحتاج إلى "تأسيسها" من أجل التخطيط. وفيما يلي نقدم خطوات كان من الممكن أن تساعد بوب وبإمكانها مساعدتك أنت أيضاً. وهذا الخطوات اللازمة للتخطيط تكون فيما بينها ما يسمى بـ ...

أساسيات التخطيط

١– عيّن الأهداف.

موجزة– مكتوبة– محددة– قابلة للقياس.

٢– اجمع كل البيانات ذات العلاقة.

أفضل الطرق– تغير الظروف أو الأحوال.

٣– اختر الطريقة المثلى.

ألغِ الخطوات غير الضرورية– بسّط– حدد الأولويات.

٤– طور الخطة.

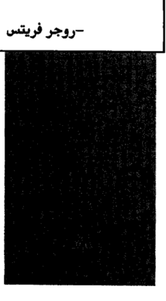
اختر الأشخاص ودرّبهم– وفر الموارد– اقضِ على العقبات.

٥– نفذ الخطة.

راجع كلما لزم الأمر.

٦– تابع.

كن مثابراً.



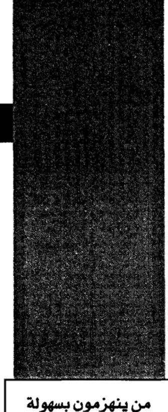
لا يتعلم الناس من خلال التحديق في المرايا، إنما يتعلمون من خلال مواجهة الخلافات.

-رونالد هايفتس

عندما تشرع في عملية التخطيط تكون بذلك قد تخطيت العقبة الأولى، ألا وهي مرحلة المقاومة. ومع ذلك ينبغي توخي الحذر لأن أسباب المقاومة قد تعاود الطفو إلى السطح في أية لحظة. راجع هذه القائمة حينما ينتابك شعور بأنك "مشتت الذهن". أما الآن فعليك أن تنظر أيّ هذه العوامل ينطبق عليك شخصياً وعلى وحدة عملك في الوقت الحاضر.

لماذا نقاوم التخطيط

	ينطبق عليّ الآن		
	نعم	لا	لست واثقاً
أ- لأنني شخصياً:			
لا يثيرني ما يمكن التنبؤ به.	___	___	___
متلهف لامتلاك زمام السيطرة.	___	___	___
محدود الثقة بالنفس.	___	___	___
أميل إلى التغاضي عن النقائص.	___	___	___
متردد بشأن أهدافي الشخصية.	___	___	___
متذبذب بشأن عمل التغيير.	___	___	___
ب- لأننا مؤسسياً:			
مشغولون بالمشكلات الحالية.	___	___	___
يشوّقنا المجهول ويخيفنا الغامض.	___	___	___
نخشى الفشل.	___	___	___
تعوزنا المعلومات.	___	___	___
وقتنا مضغوط.	___	___	___
متوجسون من القرارات محتملة الخطأ.	___	___	___



في اعتقادك أي إجاباتك الشخصية في القسم أ سيكون لها أكبر أثر على حياتك المهنية؟ ولماذا؟

في اعتقادك أي إجاباتك المؤسسية في القسم ب ذات خطر بالنسبة لصاحب عملك؟ ولماذا؟

أجب على الأسئلة التالية لمساعدتك على التركيز أثناء مراحل التخطيط الأولى، متيحاً لنفسك فرصة كافية للتفكير في كل واحد منها. واعلم أن خطتك النهائية ستكون في مثل جودة إعدادك لها.

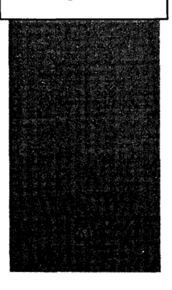
من ينهزمون بسهولة لديهم مئات الأسباب تدفعهم للاعتقاد بأن الأمر لن ينجح، في حين أن كل ما يحتاجونه هو سبب واحد يدفعهم للنجاح!

أسئلة للمخططين

- ما الذي يسعني فعله شخصياً لإيجاد أكبر أثر على المؤسسة؟
- ما الطرق الجديدة والذكية التي يمكنني إيجادها لأداء المهمة؟ وما أفكار مرءوسيّ؟ وهل بحثت كل الاحتمالات قبل رفض أية فكرة؟
- ما العقبات التي ينبغي تذليلها لتتاح لي فرصة تقديم أكبر إسهام ممكن للمؤسسة؟
- هل حددت كم الوقت الذي يتطلبه الانتهاء من طرحي/طروحي؟

فكر الآن بالنظر إلى أداء الفريق وأجب على هذه الأسئلة:

- ما التوجيه الذي ينبغي أن أعطيه لفريقي لضمان إسهام أنشطته بشكل مباشر في أداء المنطقة؟
- ما الذي أفعله أنا أو يفعله فريقي وليس له علاقة بأهدافي، أو قد يعطل تحقيق هذه الأهداف؟
- ما الذي أفعله ويُفعل مثله في مكان آخر؟



ينبغي أن تمنحك أجوبتك على هذه الأسئلة إحساساً أوضح بالاتجاه من أجل التخطيط.

إن التحدي الذي يواجهك الآن هو تحويل خططك إلى نتائج، لذا فأنا أقدم إليك فيما يلي بعض الاقتراحات. ولكي تحدد كيف تنطبق كل نقطة على وضعك الحالي، دوّن ملاحظة في الهامش تقول أين تنطبق ومع من.

أين ينطبق هذا ؟	مع من ينطبق؟

من خطط على الورق إلى حيز التنفيذ

ترجم خطتك وأنت ماضٍ فيها

هناك حاجة إلى ترجمة خطتك بما يتفق مع الغرض منها، وهذا يقتضي تعديلاً في بعض الأحيان، ولكن بحرص. فالخطط عرضة للتغيير، ومعظمها يتحتم إعادة صياغة جزء منه في ضوء الأحداث مع السير في تنفيذها.

فرّق تسُد

ثمة ملاحظتان سريعتان قد يفيدان في التغلب على خطأ شائع اسمه التسويف. أولاهما الالتزام. فطالما تعهدت بالأداء في غضون وقت محدد، ستجد نفسك ملزماً أخلاقياً بالوفاء. أما الأخرى فهي: لا تعالج تكدساً من العمل مثل *البلدوزر*، بل فتت الكومة إلى وحدات صغيرة سهلة المعالجة، وتعامل معها واحدة واحدة.

رتب وقتاً للمهام الثانوية

عندما تصل الخطة إلى مرحلة التنفيذ، يكون من الضروري تخصيص النسب والأولويات قدر المستطاع. فالبرنامج الرئيسي يتم تحديده في *الخطة الرئيسية* (يتم الانتهاء في موعد أقصاه كذا وكذا)، أما الترتيبات التفصيلية فتبقى كيما تتفق كل الأجزاء مع *النتيجة النهائية*.

الوظائف

قم بتوزيع الوظائف التي تشتمل عليها المهام حسب الوقت. إذا نظرت إلى تاريخ الانتهاء المستهدف، فما الذي يتعين القيام به اليوم؟ وغداً؟ إن التتابع أمر حيوي، فإذا لم تكن طبيعة المهمة تملي نظاماً معيناً لإنجاز العمليات، فعليك إذن أداء الأشياء الجوهرية أولاً.

أين ينطبق هذا ؟	مع من ينطبق؟

بسّط الخطة

أفضل دور يمارسه المشرف هو وضع الأدوات المفيدة حيث يمكن الحصول عليها بيسر وسرعة. فلتجعل عملك سلساً ويحتوي على أقل قدر ممكن من المعوقات.

كامل الجهود

زود كل شخص معني بالمشروع بالمعلومات اللازمة لضمان تكامل الجهود، وتقاسم العمل، وفوض إلى من سيقومون بهذا العمل، وتعاون مع الأقسام الأخرى.

تصرف بحسم

يعد من قبيل الممارسة الجيدة أن تتدارس في حذر، ولكن تتصرف بحسم وتأهب. انظر في الورقيات متبعاً قاعدة جيدة وهي أن تنتهي من كل ورقة في أول مرة تنظر إليها.

ابحث عن طرق أفضل

يتساوى التوقع في أهميته مع القدرة على معالجة الأزمات. وعندما يكون العمل جارياً لإنجاز مهمة ما منذ فترة زمنية معقولة، فعليك أن تلقي نظرة عليها لتعرف إن كانت هناك طريقة أسهل وأكثر كفاءة لإنجازها مع تجميع الأنشطة كيما يتلو أحدها الآخر بأقل جهد وأدنى وقت فاصل. والخطوة المنتظمة لا الوثبات المتتالية هي التي تحقق أمثل استخدام لطاقتك كي تنجز أكثر بأقل مجهود.

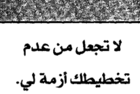
باشر عملك

لا يمكنك أن تبدأ مهمة بداية فعالة بالدوران حولها، بل تبدأ بكل طاقتك. فالخمول الأولي سُنة الحياة، حيث تتطلب البداية جهداً أكبر من الاستمرار. وأعلم أن الحظ لا يبتسم لأولئك الذين يترددون بعد استعدادهم لأداء مهمة ما. فقد ذكر د. دونالد إيه. ليرد في كتابه The Technique of Getting things Done: "لا تنظر إلى شيء بل ابدأ، ولا تؤجله يوماً بل ابدأ، ولا تتظاهر بمزيد من الدراسة بل ابدأ، ولا تبدأ متحمساً جزئياً بل ضع كل شيء يمكنك حشده في بدايتك".

لمسة الاحتراف

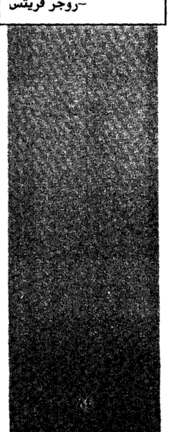
هناك طلب شديد على الرجال والنساء ممن لديهم هذه القدرات، فهم يتصفون بالقدرة على التركيز على الأهداف الممكن تحقيقها في الموقف المعين وحل المشكلات فور ظهورها.





لا تجعل من عدم تخطيطك أزمة لي.

-روجر فريتس



موجز: اختبار الأفكار

- ما أقصى إسهام لهذه الفكرة في أداء الوحدة إذا تم تنفيذها بالكامل؟

إجابتي:

- ما احتمالات تنفيذ هذه الفكرة لو وقفت وراءها بكل ثقلي؟

إجابتي:

- هل للفكرة تطبيق في مكان آخر؟

إجابتي:

- هل تتعارض الفكرة مع أهداف جماعة أخرى؟

إجابتي:

- هل ستساعدني الفكرة على تحقيق أهدافي؟

إجابتي:

التخطيط





• هل هناك عوائق تحول دون تنفيذ الفكرة؟ وما هي؟

إجابتي:

• هل أستطيع بنفسي إزالة هذه العوائق؟ أم أحتاج إلى مساعدة؟

إجابتي:

• من الذي يستطيع تخويل سلطة تنفيذ فكرتي: أنا، مشرفي، أم أحد المدراء؟

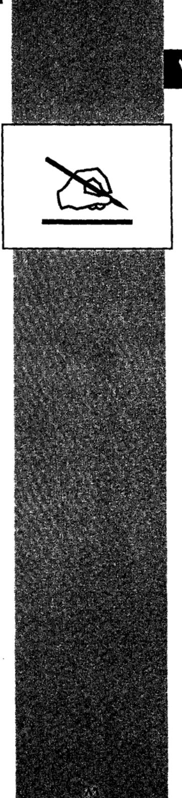
إجابتي:

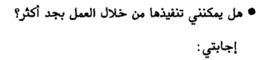
• كيف أزيد من قيمة فكرتي؟

إجابتي:

• هل أمتلك الموارد اللازمة لتنفيذ فكرتي دون الإضرار بأهداف أخرى فرديـة أو جماعية؟

إجابتي:





- هل يمكنني تنفيذها من خلال العمل بجد أكثر؟

إجابتي:

- كيف يمكنني الحصول على مزيد من الموارد لو اقتضى الأمر؟

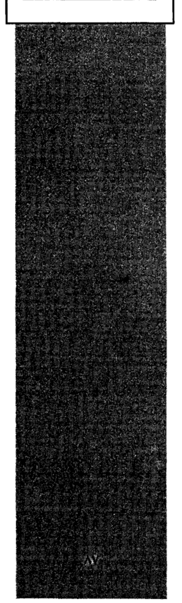
إجابتي:



تذكر:

القادة الذين يتسمون بالفعالية لا يسهرون الليالي خوفاً من النتائج العكسية المحتملة لكل إجراء يتخذونه في شتى مراحل خطتهم. فإن فعلوا، فالأفضل لهم أن يتلقوا أوامرهم من شخص آخر! ونفس الشيء ينطبق على مؤسساتهم!

نتيجة لهذا الإجراء الاختباري سيتم التخلص من بعض الأفكار، وسيتم قبول بعضها، وستحتاج أخريات إلى شيء من البحث والتنقيح. وبمجرد أن تثبت جدوى إحدى الأفكار ينبغي وضعها في خطة عمل لتقرير من سيفعل ماذا ومتى سيفعله.



أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

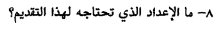
-
-
-

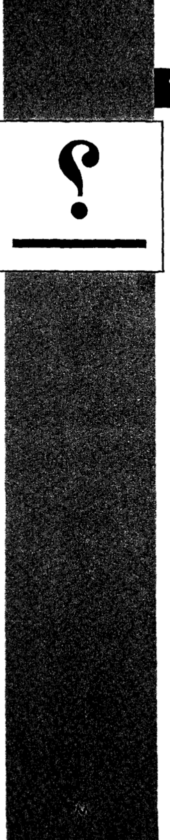
٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟





٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء؛ كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.

ما تصنيفك؟

خذ مجموعك من اختبار مهارات التخطيط الموجود بصفحة ٧٧ وقارنه بالأرقام التالية.

إذا كانت نقاطك:

٨٠–١٠٠ فالتخطيط قوة مؤكدة.

٦٠–٧٩ فأنت مخطط متوسط الفعالية.

٤٠–٥٩ فالتخطيط نقطة ضعف فيك، ولعلك تواجه مشكلة في الالتزام بالمواعيد النهائية. وإن لم تتخذ إجراء، فسوف تحل بك المتاعب.

٣٩ فأقل إذا لم تكن تواجه مشكلات بالفعل، فأنت محظوظ. وقد حان الوقت لاتخاذ إجراء لتحسين مهاراتك التخطيطية.

الفصل ٤

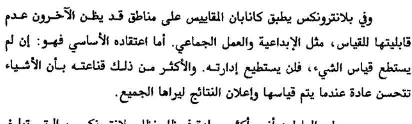
الإدارة القائمة على الأداء

مع تطور العلوم السلوكية في السنوات الأخيرة تطورت معرفتنا بالإدارة الاحترافية. فالمدراء الآن يتوجب عليهم العمل على إنجاز المهام بفعالية مع اهتمامهم بالناس وبتطورهم الشخصي. وفي ظل النضال لتلبية هذين المطلبين نشأت الإدارة القائمة على الأداء بوصفها الأسلوب الأكثر منهجية وفعالية، حيث توازن بين الرضا والإنتاجية.

هذا القسم سيعمل على توضيح عملية رسم الأهداف وسيعرض طرقاً وأمثلة وتمرينات معينة لمساعدتك في تطوير المهارات في رسم الأهداف وقياس التقدم. إن الأهداف القابلة للقياس في مناطق النتائج الرئيسية إلى جانب خطط العمل سيؤتيان ثمارهما!

وإليك فيما يلي مثالاً مأخوذاً من شركة بلانترونكس التي اختارتها مؤسسة أرثر أندرسون لنيل جائزة "أفضل ممارسة" لسنة ٢٠٠٠. كين كانابان البالغ من العمر ٤١ سنة كان يشغل منصب المدير العام التنفيذي منذ عام ١٩٩٨. وتعتبر الشركة الآن كبرى شركات العالم المصنّعة لمجموعات الرأس الهاتفية، وفي العامين الماضيين زادت المبيعات والأرباح بشكل كبير، وارتفعت ربحية الأسهم لأكثر من ٦٠٪.

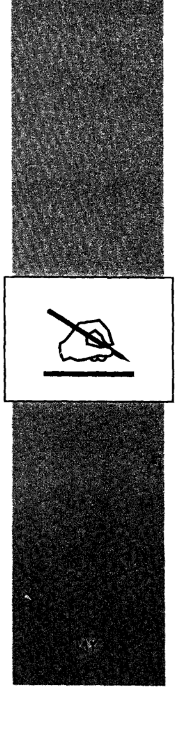
وعندما سُئل كانابان عن معتقداته التجارية الأساسية، عزا الفضل إلى الدروس التي تعلمها أثناء عضويته في فريق التجديف بجامعة ييل. لقد تعلم من تجربته كعضو طاقم أهمية القدرة على قياس الأداء ورسم أهداف معينة من أجل التحسن.



وفي بلانترونكس يطبق كانابان المقاييس على مناطق قد يظن الآخرون عدم قابليتها للقياس، مثل الإبداعية والعمل الجماعي. أما اعتقاده الأساسي فهو: إن لم يستطع قياس الشيء، فلن يستطيع إدارته. والأكثر من ذلك قناعته بأن الأشياء تتحسن عادة عندما يتم قياسها وإعلان النتائج ليراها الجميع.

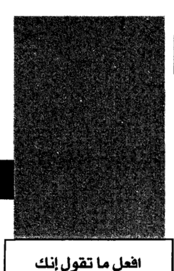
ويبدو على العاملين أنهم أكثر سعادة في ظل نظام بلانترونكس، التي تبلغ نسبة تجدد العمالة فيها ٦٪ سنوياً مقارنة بمعيار شركة سيليكون فالي والبالغ ٣٠٪، وهي تولي الصفات الخاصة ببناء الفريق الأولوية بالنسبة للموظفين الجدد. ويتم إرسال رسالة إخبارية بشكل ربع سنوي إلى منازل جميع الموظفين لإطلاع أسرهم على ما يجري بالشركة. والنتيجة النهائية هي أن كين كانابان يعد برهاناً حياً على جدوى التركيز على الأهداف القابلة للقياس في مناطق النتائج الرئيسية مع خطط العمل. إن هذا الأسلوب مصحوباً بالاستثمارات في إطلاع العاملين والإصغاء إليهم يعتبر توليفة مؤكدة النجاح.

المناطق الإدارية الرئيسية التي يلزم مراقبتها



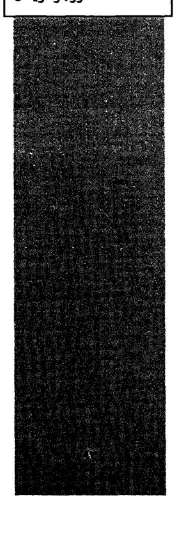
ما المناطق التي تصادفك فيها معظم المشكلات كمدير؟ صنّف كل واحدة من هذه المناطق العشرة كدرجة أ (مشكلة خطرة بالنسبة لي)، أو ب (مشكلة متوسطة)، أو جـ (ليست مشكلة).

	تصنيفي		
	أ	ب	جـ
١- التخطيط السيئ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٢- أهداف غير قابلة للقياس	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٣- ضوابط غير كافية	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٤- تكاليف متزايدة	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٥- تدريب غير فعال	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٦- تواصل سيئ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٧- تفويض غير فعال	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٨- روح معنوية منخفضة	ـــــ	ـــــ	ـــــ
٩- تغييرات أكثر من اللازم	ـــــ	ـــــ	ـــــ
١٠- تغييرات أقل من اللازم	ـــــ	ـــــ	ـــــ



افعل ما تقول إنك ستفعله، ودوّن في تقويمك موعداً للالتزام بما تقول.

-روجر فريتس



لقد طورت مهارات تمكنك من التعامل مع بعض هذه المشكلات، ولعلك الآن تقول: "هناك متسع لمزيد من النمو". حسناً، كيف سيكون مستواك في القسم التالي؟

تناقضات إدارية

إذا أردنا أن نرى تحسن ملحوظ، فمن الجوهري أن نلقي نظرة أمينة على ما نفعله. فما نقوله -للأسف- "يتعارض" غالباً مع ما يحدث في الواقع.

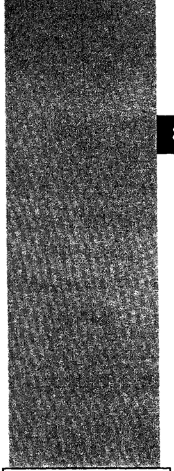
قد نقول	ولكن في الواقع
"أنا أخطط".	الأهداف تتسم بالغموض والتناقض.
"أتخذ قرارات قائمة على الحقائق".	تأتي العواطف والآراء والشخصيات أولاً.
"أدير بناء على الأهداف".	قد تكون هذه أهدافي أنا، ولكن دون إشراك من سيقومون بالعمل.
"أؤمن بإثراء الوظيفة".	يعتبر الراتب بمثابة الحافز الأوحد.
"أستخدم نظم رقابة للقياس".	الأشياء التي يتم قياسها غير مهمة.
"أؤدي عملي".	السياسة المؤسسية وألعاب السلطة تستهلك وقتاً كثيراً.

إن أهداف المؤسسة ينبغي أن تكون قائمة على...

إعداد تحليل للحاجات

قبل رسم أية أهداف لفريقك لابد أن تعرف ما هو في صالح المؤسسة. وأنت لكي تفعل هذا لابد أن تتوخى الأمانة والصراحة في تقرير الوضع الحالي.

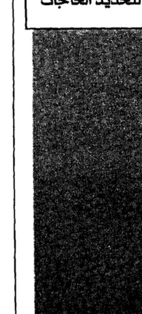
تحتوي عملية رسم الأهداف على تحديد المكان الذي تريد مجموعة العمل الوصول إليه وكيفية الوصول إلى هذا المكان. ولذلك فإنه من الضروري أن تنظر أولاً إلى المكان الذي تتواجد فيه الآن، والذي تتحدد بناء عليه خطة العمل المناسبة دون غيرها.



من الطبيعي تماماً أن تختلف الآراء داخل المؤسسة حول الوضع القائم. وإلى حين تسوية بعض هذه الخلافات، وإلى حين اتفاق الجميع على الأصول والخصومات الرئيسية، وإلى حين التوصل إلى بعض الإجماع على الغرض الأساسي، حتى ذلك الحين لن تستطيع إحراز تقدم كبير في محاولة رسم الأهداف التي يمكن مساندتها من قِبل الجميع. والبداية تكون بعمل تقييم واقعي للوقت الحاضر، بعمل تحليل للحاجات.

ثم ابدأ التفكير في المكان الذي تريد الوصول إليه بعد عام من الآن. فأي النتائج ستكون واقعية في ضوء المكان الذي تبدأ منه والمكان الذي تبغي الوصول إليه؟

عندما تمضي لدراسة أهداف كل وحدة داخل المؤسسة، فأنت بذلك تسعى إلى التوصل إلى اتفاق بين الشخصيات الرئيسية على ذلك المستوى بشأن حاضر المؤسسة والوضع الذي يأملونه لها. إنك تريد التأكد من أنك تواجه الواقع، أي أنك لا تتغاضى عن العوامل الهامة ولا "تزينها". إذن ينبغي مناقشة مختلف الآراء، لا لتحديد من "المصيب" أو من "المخطئ"، ولكن لتوخي الدقة قدر الإمكان لتحديد الحاجات الأكثر إلحاحاً قبل تقرير الأهداف.



أسئلة لتحديد الحاجات

إليك مجموعة من الأسئلة كمثال على تحليل واقعي للحالة الراهنة قبل إعداد الأهداف.

أين نحن الآن؟ **الأجوبة**

(كن موجزاً واستخدم الكلمات الرئيسية فقط)

أ- ما غرضنا الأساسي؟

ب- ما نقاط قوتنا؟

جـ- ما نقاط ضعفنا؟

د- هل نحقق مكسباً أم خسارة؟

	مكسب (أمثلة)	**خسارة (أمثلة)**
١- العدد الذي يتم خدمته (أو الحجم)؟	ارتفاع المبيعات بنسبة ١٠٪ في هذا الربع من السنة	انخفاض الربح بنسبة ٥٪ على أكبر خمسة عملاء

	مكسب (أمثلة)	خسارة (أمثلة)
٢- تفوق خدمتنا؟	اطلب معالجة خفض الوقت بمقدار ساعتين	ما زال الوقت طويلاً أكثر مما ينبغي، ومن ثم نفقد العملاء
٣- جودة المنتجات؟	انخفاض نفقات الضمان بمقدار ٣٠٠ ألف دولار	ارتفاع تكلفة المواد الخردة بمقدار ١٨٠ ألف دولار
٤- رضا العميل؟	زيادة معدل استبقاء العملاء بنسبة ١٥٪	انخفاض متوسط الفوترة بنسبة ١٥٪
٥- الوضع التنافسي؟	الحصول على ٢٠٪ من حصة السوق	حصول المنافس الرئيسي على ٢٥٪ من حصة السوق
٦- إنتاجية الطاقم؟	انخفاض معدل خروج المهندسين، وانخفاض معدل تغيب الكتبة	معدل خروج المهندسين ما زال أكثر من ٣٥٪
٧- تدريب البدلاء؟	ترقيتان لوظائف إشرافية في العام الماضي	لا يوجد الآن احتياطي لأي منصب إداري

الأهداف والتصرف

ادرس كل العوامل الواردة في تحليل الحاجات وارسم أهدافاً تلبي حاجاتك ذات الأولوية الأولى. وبعبارة أخرى نقول إن هذه هي المناطق التي يتوجب رسم أهداف لها لضمان:

١- احتفاظك بنقاط قوتك.

٢- قضائك على نقاط ضعفك.

والآن استخدم النموذج الموجود التالي للانتهاء من تحليل الحاجات الخاص بوحدتك. ومن المفيد أن تشرك معك زملاءك، والأفضل من ذلك كله إشراك رئيسك. وتذكر أن تكون دقيقاً!

ما الأسئلة التي يلزم دراستها من أجل إجراء تحليل واقعي للحاضر قبل رسم الأهداف؟



أسئلة لتحليل الحاجات

أين نحن الآن؟	أجوبة
أ- ما غرضنا الأساسي؟	________
ب- ما نقاط قوتنا؟	________
جـ- ما نقاط ضعفنا؟	________
د- هل نحقق مكسباً أم خسارة في:	
١- عدد من يتم خدمتهم أو نسبتهم المئوية؟	________
٢- تفوق خدمتنا؟	________
٣- جودة منتجاتنا؟	________
٤- رضا العميل؟	________
٥- الوضع التنافسي؟	________
٦- إنتاجية الطاقم؟	________
٧- تدريب البدلاء؟	________

بناء على هذا التحليل، ما أهداف السنة الواحدة لمجموعة عملك؟

فكر فيما يلي قبل أن تقرر:

١- ما نقاط الضعف أو "الخسائر" التي نريد تصحيحها؟

٢- ما نقاط القوة أو "المكاسب" التي نود الاحتفاظ بها؟

لا تندهش عند استعراضك لتحليل حاجاتك الشخصية إذا وجدت متناقضات، ولكن: هل من الممكن توفيق هذه المتناقضات؟ بالتأكيد! وإليك الخطوات الهامة والتي من خلال ممارستها تمضي في طريقك نحو القضاء على متناقضاتك الشخصية.

التوفيق بين الممارسة والنظرية الإدارية

١- اذكر أهدافاً واضحة.

٢- حمل الإدارة المسئولية.

٣- وفّق بين مصالح الأفراد ومصالح المؤسسات.

٤- حدد المسار لكل مدير: من الأداء الفعال إلى المكافآت التي يقدرها كل واحد منهم.

٥- كافئ الناس على الأداء.

٦- ساند القرارات الخلاقة.

٧- اضرب أمثلة مواتية.

الأهداف مقابل المهام

تحتوي الصفحة التالية على قائمة بتسعة عوامل هي بمثابة المسئوليات الإدارية الأساسية. فلتتأمل وأنت تركز عليها ما إن كنت ذا توجه نحو الأهداف أم المهام. والفارق بين الاثنين واضح. هذا الفصل سيرشدك للتحول إلى فرد ذي توجه نحو الأهداف، ويناقش أيضاً عملية تأسيس بيئة ذات توجه نحو الأهداف.

الفرد ذو التوجه نحو الأهداف

التصنيف الذاتي:

أهذا أنا؟

البند	نعم	لا
١- يطلب التغذية الاسترجاعية ومعرفة النتائج، ويريد تقييماً لأدائه، ويريد تغذية استرجاعية ملموسة.	___	___
٢- يعتبر المال معياراً للإنجاز وليس حافزاً للعمل بجد أكثر.	___	___
٣- يسعى إلى المسئولية الشخصية عن العمل لو كان إنجاز الهدف ممكناً.		___
٤- يكون أداؤه أفضل في الوظائف التي يمكن تحسينها، ويفضل الحصول على فرص للإبداع.	___	___
٥- يسعى لتحقيق الأهداف بمجازفات متوسطة.	___	___
٦- يستمد رضاه وإحساسه بالإنجاز من حل المشكلات الصعبة.	___	___
٧- لديه حافز كبير وطاقة بدنية موجهة نحو الأهداف.	___	___
٨- يبادر بالتصرف، ويعتبر الاقتراحات تدخلاً.	___	___
٩- يكيف مستوى طموحه حسب واقع النجاح والفشل.	___	___

الفرد ذو التوجه نحو المهام

التصنيف الذاتي:

أهذا أنا؟

البند	نعم	لا
١- يتجنب التغذية الاسترجاعية والتقييم، ويطلب الاستحسان لا تقييم الأداء.	___	___
٢- يتأثر مباشرة بالحوافز المالية في أدائه لعمله، ومن ثم يتفاوت العمل وفقاً لذلك.	___	___
٣- يتجنب المسئولية الشخصية بغض النظر عن فرص النجاح.	___	___
٤- يفضل الوظائف الروتينية غير القابلة للتحسين، ولا يستمد إشباعاً من الإبداع.	___	___
٥- يسعى لتحقيق الأهداف إما بمجازفات شديدة جداً أو بسيطة جداً.	___	___
٦- لا يستمد رضاه من حل المشكلات بقدر ما يستمده من إنهاء مهمة.	___	___
٧- قد يكون لديه حافز كبير وقد لا يكون، وطاقاته ليست موجهة نحو الأهداف.	___	___
٨- يتبع توجيهات الآخرين، ويتقبل الاقتراحات.	___	___
٩- يحتفظ بمستوى ثابت من الطموح بغض النظر عن النجاح أو الفشل.	___	___

١- أكمل هذه الدراسة عن رئيسك.

٢- أكمل هذه الدراسة لكل واحد من العاملين.

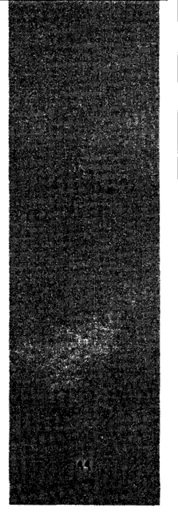
سوف تحصل من إجابتك على كثير من المعلومات حول فرصتك لإنشاء عمل جماعي فعال في وظيفتك الحالية.

هل فكرت مؤخراً في كيفية رسم الأهداف في مجال مسئوليتك؟ هل يتولى رئيسك رسمها لك أم يشركك معه في هذه العملية؟ هل ترسم الأهداف لأعضاء فريقك بمفردك أم بمشاركتهم؟ هذا أمر مهم لأن الطريقة التي يتم بها رسم الهدف أو إعطاء المهمة لها تأثير مباشر على ردود الأفعال والنتائج.

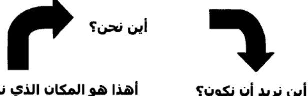
على سبيل المثال، نجد أن بعض الناس يظنون أنه لا يلزمهم الإشارة إلى ما يجب عمله فحسب بل ذكر التفاصيل الدقيقة لأسلوب أداء هذا العمل أيضاً. وهم بذلك لا يديرون لأنهم يحرمون رجالهم من فرصة استخدام فكرهم ومبادراتهم. ومن ناحية أخرى فإن المدراء الذين يتفاوضون بشأن النتائج المطلوبة دون تفصيل أسلوب أداء المهام عادة ما يحافظون على إشراك أفراد فريقهم واهتمامهم، متيحين لهم فرصة الحصول على الإشباع الناتج عن التوصل إلى الحلول ومن ثم مشجعين الإبداعية والابتكار. وفي حقيقة الأمر أن الأسلوب التشاركي أو التطويري يدفع الأفراد إلى التفكير، وعادة ما يمكن ملاحظة ثمرة ذلك في كل من الأفكار الجيدة والروح المعنوية المرتفعة.

عندما تحقق هدفاً ينبغي أن يحفزك ذلك لتحقيق آخر.

-روجر فريتس



تصميم يفيد في عملية التخطيط



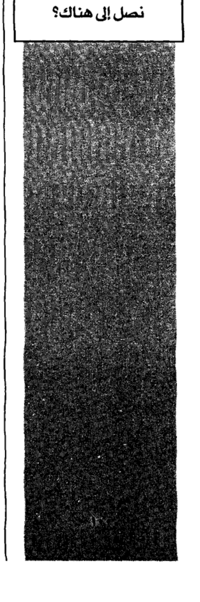
أين نحن؟

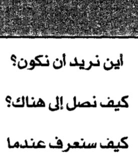
أين نريد أن نكون؟

أهذا هو المكان الذي نريد أن نكون فيه؟



كيف نصل إلى هناك؟





إن الإدارة القائمة على الأداء قادرة على الوصول بنا إلى وجهتنا المختارة.

تعريفات خاصة بالإدارة القائمة على الأداء

تعتبر الإدارة القائمة على الأداء عملية متواصلة يقوم فيها المدراء دورياً بتحديد أهدافهم المشتركة، وتعيين مناطق المسئولية الرئيسية لكل فرد بالنظر إلى النتائج المأمولة، واستخدام هذه المقاييس المتفق عليها كنبراس يهتدي به كل قسم عامل ويتم وفْقا له تقييم إسهامات الفرد في عمل المؤسسة ككل. ولكي تفهم الإدارة القائمة على الأداء ينبغي أولاً أن تفهم هذه التعاريف:

الهدف: هو النتائج التي يلزم تحقيقها، أو هو الثمرة التي يجنيها المرء من إنفاقه للموارد والطاقة. وينبغي للأهداف أن تكون واقعية وقابلة للقياس، وأن تنص على ما سيتم تغييره ومقداره ومتى يتم ذلك وعلى يد مَنْ.

الرسالة أو الغرض: هو سبب مستمر للوجود لا ينتهي أبداً، وهو شيء نناضل دوماً من أجله ولكننا أبداً لا نحققه تحقيقاً كاملاً.

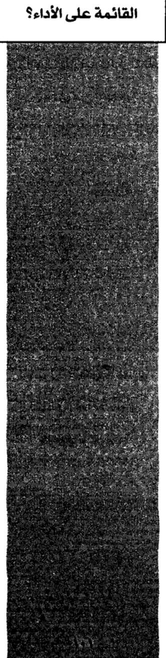
منطقة النتائج الرئيسية: تجيب منطقة النتائج الرئيسية على هذه الأسئلة: "ما الشيء الذي أحاول قياسه؟" و"ما الذي أتولى مسئوليته؟" و"ما المكونات الرئيسية لوظيفتي؟". هذا ويتم تعيين مناطق النتائج الرئيسية قبل قياس الإنجازات.

مؤشر النجاح: هو طريقة لقياس التغيير، وهو يدلنا على كيفية قياس الإنجازات، وهو المقياس الذي يستخدم مع مرور الوقت لتحديد ما إذا كنا نسير في الاتجاه الصحيح. وإذا أردنا استبدال كلمة مؤشر، يمكننا استخدام عبارة "إذا قيس بـ..."، وهناك أربعة أنواع عامة للمؤشرات وهي: الكم والكيف والوقت والتكلفة.

النشاط: هو إنفاق الطاقة؛ برنامج؛ شيء يفعله المرء تمييزاً له عن الشيء الذي يحدثه (ينشئه)؛ وسيلة تمييزاً له عن الغاية.

الدخل: هو أصل أو مورد أو شيء نحتاجه للقيام بالعمل. وهو أداة، ووسيلة تمييز له عن الغاية.

الخرج: هو ما تم إنجازه؛ محصلة الجهد المثمر؛ القيمة التي يضيفها اختيار حكيم بين البدائل، والفوائد الإضافية التي يتحصل عليها نظراً للبذل الموقوت والحيوي للجهد والموارد.



٤

كيف تعمل الإدارة القائمة على الأداء؟

الآن وقد استعرضت الأهداف المتصلة بالعمل وأهداف التطوير الشخصي، دعنا نلقِ نظرة على العملية التجارية بأكملها في إحدى المؤسسات.

دورة الإدارة القائمة على الأداء في المؤسسات التجارية

اجمع الحقائق (داخلية)
- مبيعات
- أرباح
- منتجات/خدمات
- أفراد
- دخل
- نفقات
- مؤسسة

اجمع الحقائق (خارجية)
- أسواق
- عملاء
- منافسون
- مجتمع
- حكومة

أهداف المؤسسة
- المبيعات لكل خط إنتاج
- صافي الربح لكل خط إنتاج
- البحث والتطوير
- إنتاجية العامل
- رضا العميل
- تطوير الإدارة
- اقتحام السوق
- المتطلبات المالية
- تكاليف التشغيل
- العلاقات المجتمعية
- المصنع والتجهيزات
- الوضع التنافسي

أهداف المؤسسة

ارسم أهداف الوحدة

حافظ على المشاركة
نفِّذ الخطة

استعرض التقدم
اقضِ على العقبات
راجِع إذا لزم الأمر

قيم النتائج
قيم المدراء
ارسم أهدافاً جديدة

اتفق على مناطق النتائج الرئيسية
مؤشرات النجاح
خطط التحسين

٤

العمل: كيف تجعل الإدارة القائمة على الأداء تعمل من أجلك.

الإدارة القائمة على الأداء: إرشادات للعمل

١- ابدأ بالتقديم من أعلى إلى أسفل.

٢- قرر تطبيق برنامج محدد.

٣- كلما زادت المشاركة كان الأثر على النتائج طيباً.

٤- ابدأ برسم أهداف واضحة لبرنامج الإدارة القائمة على الأداء ذاته، ثم أتبع ذلك بتدريب مكثف.

٥- اخلق في المؤسسة توجهاً نحو النتائج (في مقابل الأقدمية، والمؤهلات والمعارف وغيرها).

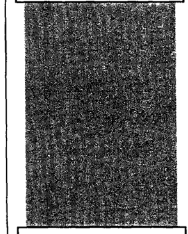
٦- التغذية الاسترجاعية الخاصة بالأداء أمر ضروري من وقت لآخر.

٧- أفضل أنواع التغذية الاسترجاعية هو الذي يدعم ويساعد، لا الذي يقيِّم.

٨- ثابر عندما يتردد كبار الشخصيات أو يعترضون على النظام أو ينتقدون.

٩- تشمل المراقبة المنتظمة عمل فحوص للموقف والعلاقات والأداء.

١٠- كرّس نفسك للمسئولية وقِسْ التقدم بالنظر إلى من سيفعل ماذا، ومتى.



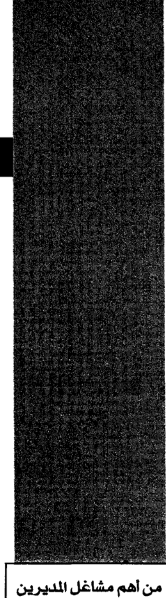
صورة أدائك

ما مناطق النتائج الرئيسية في وظيفتي؟ وما مؤشرات النجاح؟

أمثلة للنتائج الرئيسية	أمثلة لمؤشر النجاح
• التفاوض بشأن التسويات	• يتم التوصل إلى اتفاقيات قبل الموعد النهائي
• أوامر معالجة	• وقت لكل أمر
• صيانة الآلات	• وقت أقل
• اتصال بالعملاء	• الاحتفاظ بالعملاء القدامى أو جذب عملاء جدد
• البيع	• حجم/ربح مبيعات المنتج/الخدمة

العقول العظيمة لديها أهداف، أما الأخرى فلديها رغبات.

—واشنطن إيرفنج



على أي أساس أحكم على أداء طاقمي؟

على أي أساس (ينبغي أن) يبني مديري أدائي؟

ما مسئوليتي في تطوير العاملين؟

من الذي سيشغل منصبي لو أنني رُقِّيت؟ أهذا الشخص جاهز الآن؟ لو لم يكن كذلك، فما هو المطلوب وكم سيستغرق من الوقت؟

ما نوعية التدريب المطلوبة لتحقيق النتائج التي لابد لي (لنا) من تحقيقها؟

ما إسهامي في الأرباح وضبط النفقات؟

ما التغييرات المطلوبة في قسمي في الثلاثة أو الستة أو الاثنى عشر شهراً القادمة؟

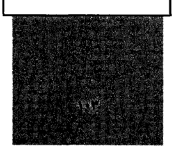
ما الأشياء المطلوبة لتطوري الشخصي لكي أكون ناجحاً؟

من أهم مشاغل المديرين في الوقت الحاضر هو العدد الكبير للعاطلين الذين تندرج أسماؤهم في كشوف الرواتب.

الإدارة القائمة على الأداء: النشاط مقابل النتائج

هناك حكمة قديمة تقول إننا نبدأ بصنع العادات وننتهي بالعادات تصنعنا. إذ من السهل علينا أن نترك حياتنا وأعمالنا تتخذ نمطاً رتيباً، ونتصرف بآليةٍ ودون تفكير، فنصبح حينئذ أشبه باليرقات.

تتحرك اليرقات بين الأشجار في موكب طويل تتبع إحداها فيه الأخرى وعيناها نصف مغلقة ورأسها ملتصق تماماً بمؤخرة سابقتها.



ثابر عالم الطبيعيات الفرنسي العظيم جين- هنري فابر على عمل التجارب على مجموعة من هذه اليرقات. وأخيراً أغراها للاقتراب من حافة أصيص زهر كبير حيث نجح في وصل اليرقة الأولى باليرقة الأخيرة مشكلاً بذلك دائرة مكتملة أخذت تتحرك في موكب دائري لا بداية له ولا نهاية.

توقع عالم الطبيعة أن اليرقات ستكشف اللعبة بعد فترة وجيزة؛ بعد أن ينالها التعب من السير غير المجدي فتبدأ السير في اتجاه جديد.

ولكن ذلك لم يحدث.

ظلت الدائرة الحية الزاحفة، بدافع العادة المحضة، تتحرك حول حافة الأصيص- أخذت تدور وتدور محتفظة بنفس الخطوة دونما كلل لمدة سبعة أيام وسبع ليال- وهي بلا شك كانت ستستمر أطول من ذلك لولا أن نالها الإرهاق وماتت جوعاً في النهاية.

كانت هناك وفرة من الطعام في متناول هذه اليرقات وأمام عينيها، ولكنها كانت خارج نطاق الدائرة ومن ثم واصلت السير في الطريق المطروق متبعة الغريزة أو العادة أو العرف أو التقليد أو الخبرة السابقة أو الممارسة المعيارية أو أي شيء تختار تسميته، ولكنها اتبعته على عماها.

لقد حسبوا -خطأً- النشاط إنجازاً، وهم أدوا ما عليهم ولكنهم لم ينجزوا شيئاً.

ما الخطوات التي ينبغي عليك -كفرد- اتخاذها في عملية الإدارة القائمة على الأداء؟

الخطوات الثمانية الأساسية

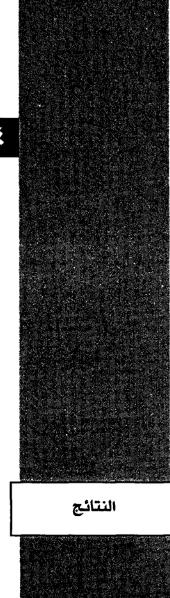
١- عين مناطق نتائجك الرئيسية.

٢- حدد كيفية قياس النجاح في كل منطقة.

٣- قيّم أداءك الحالي في كل منطقة مستخدماً مؤشرات القياس المختارة.

٤- أعدّ قائمة تشير إلى مستوى الأداء الذي أنت مستعد للالتزام به.

٥- ناقش كل ما سبق مع رئيسك المباشر كي تتجنب التعليق.



النتائج

٦- راقب التقدم مع انقضاء الأسابيع.

٧- استعرض الأداء مع رئيسك بشكل ربع سنوي على الأقل.

٨- لخص نتائج السنة في نهاية السنة في جلسة استعراض مع رئيسك كأساس لإعادة الكرة من جديد في العام التالي.

> **"يخفق من لا يعرفون الأشياء التي يحاولون إنجازها، والأسوأ من ذلك أنهم غالباً ما ينقلون تشككهم إلى الآخرين، وتكون النتيجة عدم الفعالية الجماعية".**

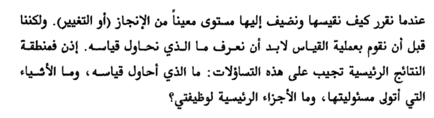
ما نحتاجه هو النتائج. فإذا اكتفينا بتطويق حافة الأصيص، فسيكون مصير المؤسسة ومصير مهننا شبيهاً بمصير اليرقات! فهيا بنا نركز على...

مفهوم مناطق النتائج الرئيسية

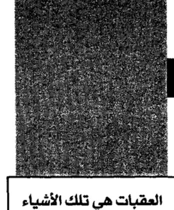
ما "منطقة النتائج الرئيسية"؟

هناك موقف سائد بين من يترددون في الالتزام بالأهداف أو يرفضونه معتقدين بأنك "لا تستطيع قياس أي عمل". وهذه العبارة تسمعها من الكثيرين ولا سيما ممن يتعاملون مع الأشياء غير الملموسة أو القيم أو الخدمات تمييزاً لهم عمن تحقق وظائفهم نتائج يلمسونها فوراً (كالسلع المصنّعة، والدولارات، والبناء، وغيرها).

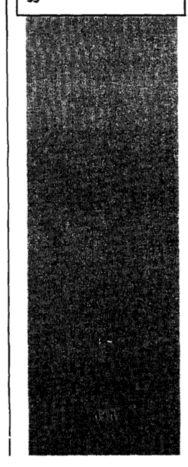
ونحن نعترف بحقيقة أن بعض الوظائف يصعب قياسها عن البعض الآخر، ولكن القياس ليس أمراً مستحيلاً. وتقل هذه الصعوبة إلى حد كبير عندما ندرك صعوبة قياس أية وظيفة من كل جوانبها. وينبغي علينا ألا نحاول قياس وظيفة أي فرد بأكملها، بل نحللها إلى مكوناتها ونقسّم المسئوليات أو المهام المنفصلة التي تشتمل عليها، وهي أجزاؤها المستقلة التي نطلق عليها اسم مناطق النتائج الرئيسية التي هي ليست بأهداف ولكن مناطق اهتمام نحولها إلى أهداف. وهي تصبح أهدافاً



عندما نقرر كيف نقيسها ونضيف إليها مستوى معيناً من الإنجاز (أو التغيير). ولكننا قبل أن نقوم بعملية القياس لابد أن نعرف ما الذي نحاول قياسه. إذن فمنطقة النتائج الرئيسية تجيب على هذه التساؤلات: ما الذي أحاول قياسه، وما الأشياء التي أتولى مسئوليتها، وما الأجزاء الرئيسية لوظيفتي؟



> **العقبات هي تلك الأشياء المخيفة التي تراها عندما ترفع عينيك عن الهدف.**
>
> —حنا مور



أهداف وظيفتك

إنك تقضي بعضاً من وقتك في الاهتمامات التشغيلية المتكررة الروتينية المتعلقة بضروريات الحياة، وتعتبر هذه بمثابة المخرجات الطبيعية لك ولمجموعتك. أما الأهداف التي تغطي هذه المسئوليات فيطلق عليها اسم الأهداف الروتينية.

وأنت تقضي جزءاً من وقتك أيضاً في حل المشكلات، فعندما تكون ذا توجه نحو النتائج تواجه مشكلات لا تخص البنود الكريهة أو العقبات أو القاطعات التي تشتمل عليها الوظيفة فحسب، بل تخص أيضاً المخرجات التي لا تشعر بالرضا عنها. وتثور المشكلات في مناطق النتائج الرئيسية هذه حيثما كان الأداء الحالي لا يرقى إلى المستوى المأمول.

وأخيراً فإنك تنفق جزءاً من وقتك في المناطق التطويرية الإبداعية، وهي الأشياء التي تفعلها نظراً لتأثيرها بعيد المدى على عمليتك. هذه الأشياء تتعامل مع التغيير الذي قد يعني منتجاً جديداً تنتجه لأول مرة، أو طريقة جديدة لتنفيذ مشروع قديم، أو برنامجاً فريداً معروفاً أنه صفقة تتم لمرة واحدة. هذه المناطق تشغلك لأنها تضيف إلى نتائجك ونتائج فريقك. ونحن نطلق على هذه الأشياء اسم أهدافك الابتكارية، وهي المضاد الدقيق للأهداف الروتينية.

تقوم الأهداف التي نرسمها على نوعيات المهام الوظيفية التي نشغلها. وثمة اعتبار آخر وهو نظرية الإدارة التي تقول إنه مع انتقال المدير من نوعية من الأهداف إلى أخرى فإنه يرتقي سلم التميز.

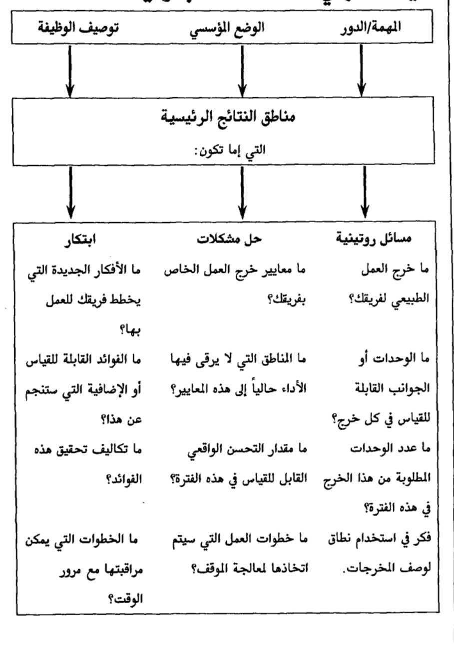
إن المدير الذي يكتفي بالاعتناء بمناطق المسئولية الروتينية يؤدي المهام العادية المنوط بها ويدير دفة سفينة محكمة. هذا المدير يساوي شيئاً بالنسبة لمؤسسته وينال تقديراً.

ولكن المدير الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة هو المدير الذي لا يتبلبل عندما تخرج الأمور قليلاً عن زمام السيطرة -إذ هو يتوقع بالفعل هذا من حين لآخر- ويتسم بالحكمة في إيجاد طرق لحل المشكلات لدى ظهورها. ونحن نحاول عادة إيجاد أناس من حولنا يستطيعون فعل الشيء نفسه في نطاق مسئولياتهم وفي نطاق مسئوليات الآخرين أيضاً إذا اقتضى الأمر.

والأكثر قيمة من هذا هو الفرد الذي لا يكتفي بضبط الشئون الروتينية وحل المشكلات لدى ظهورها (وكلاهما يتعامل مع الحاضر)، بل ينظر أيضاً إلى المستقبل؛ وهو الفرد الذي يتسم بالتطوير والإبداع والابتكار. ونحن نقدر الناس الذين يكونون في الصدارة، ويساعدون على إحراز التقدم، ويحققون فتوحاً يسعى إلى تحقيقها الجميع.

إن التحدي الذي يكمن في الإشراف يتعدى الأمور الروتينية ليصل إلى مناطق حل المشكلات والابتكار. والخطورة هنا تكمن في عدم قدرة المرء على معالجة المشكلات والابتكار حتى تتم السيطرة على المناطق الروتينية. فالبداية تكون بتحديد معايير مقبولة لهذه المناطق ووضعها تحت السيطرة، وبعد ذلك يمكنك تفويضها إلى شخص آخر والتفرغ لحل المشكلات والابتكار.

كيف تفكر في الأهداف المتصلة بالوظيفة





فئات الأهداف وصنوفها

هناك نوعان رئيسيان من الأهداف: أهداف شخصية وأهداف متصلة بالوظيفة. والمدير الحكيم يحدد أهدافه من كلتا الفئتين لأنهما وثيقتا الارتباط. وإليك فيما يلي موجزاً للاهتمامات والالتزام الذي يشتمل عليه كل تقسيم.

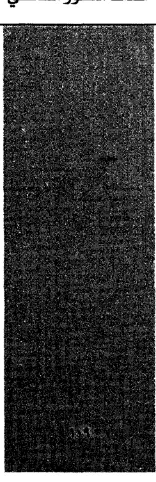
الأهداف المتعلقة بالوظيفة



الفئة الأولى: الأهداف المتصلة بالوظيفة

الصنف	الشيء المعني	نوع الالتزام
١- المسائل الروتينية	العمل العادي	لتحقيق الخرج المعياري
٢- حل المشكلات	النتائج دون المستوى	لإيجاد حل
٣- ابتكاري	شيء جديد (تغيير)	فوائد إضافية

أهداف التطور الشخصي



الفئة الثانية: أهداف التطور الشخصي

الصنف	الشيء المعني	نوع الالتزام
٤- النمو الفني/المهني	المعلومات والمواقف	جهد لتلبية إحدى الحاجات
٥- التطوير الإداري	المعلومات والمواقف والمهارات	جهد لتلبية إحدى الحاجات
٦- النمو كشخص	المعلومات والمواقف والمهارات	جهد لتلبية إحدى الحاجات

ولكي تسير في الاتجاه الضروري للنجاح لابد أن تستوفي أهدافك المعايير التالية:

١- **لابد أن تكون واقعية:** هل يمكن تحقيقها في غضون فترة زمنية معقولة؟ وما تكلفة ذلك؟ هل ستحدث التغييرات المطلوبة؟

٢- **لابد أن تكون محددة:** هل تعيِّن وقت توقع النتائج؟ وهل تحدد الفوائد أو التحسينات التي سيتم التوصل إليها؟ وهل تذكر النتائج التي يسعى لتحقيقها؟



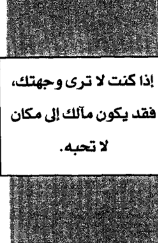
٣- لابد أن تضمن التحسين: هل تطرح تحدياً كافيـاً؟ وهـل سـتتغلب علـى المشكلات وتغتنم الفرص؟

الأهداف الفردية العملية

ينبغي للأهداف الفردية أن:

- تتدفق من توصيفات الوظائف إلى أعلى وأسفل وأفقياً.
- تنسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة وتقتدي بها.
- تكون قابلة للقياس باستخدام المقاييس أو المعايير المناسبة.
- تنطوي على التحدي كي توفر الحافز والشعور بالإنجاز الحقيقي.
- يمكن تحقيقها في نطاق سيطرة الفرد بدرجة معقولة.
- تكون محدودة مبدئياً، وبعد فترة يمكن للمدراء معالجة مزيد من الأهـداف بفعالية.
- يتم تقديرها حسب أهميتها.
- تكون نبراساً للعمل، فتحدد ماذا، لا، كيف.
- يتم استعراضها دورياً عند كل مرحلة واقعية ومناسبة.
- توفر أساساً لتقييم الأداء.

نقدم على الصفحتين التاليتين نموذجاً لتوصيف الوظيفة، ثم نقدم لك نسخة بيضاء لتدون فيها توصيفاً لوظيفة إدارية قائمة على الأداء. وتعتبر هذه أدوات فعالـة في يد الشخص الذي "يفكر كمدير".



أعد النموذج بعد ملئه إلى: مكتب شئون الأفراد

توصيف وظيفة

❑ أصلية
☒ مُنقّحة
❑ استعراض/لا تغيير
☒ مطلوب إعادة تقييم

التاريخ	التوقيع

إدارة الخدمات الغذائية

رقم الوظيفة: ٢٢٠٨ **مسمى الوظيفة:** مشرف صالة طعام

ملخص الوظيفة: اكتب وصفاً موجزاً يبرز المهام العامة لهذه الوظيفة.

الإشراف على خدمة الطعام على خطين ساخنين وصالة طعام، وعلى إعداد الطعام وتقديمه في مقصف الوجبات الخفيفة، وعلى إجراءات غسيل الأطباق حفاظاً على المعايير الصحية والخدمية في صالة الطعام بأكملها، إلى جانب المحافظة على تدفق النقد من خلال ضبط صندوق النقديّة.

مسئوليات/مهام نمطية: اذكرها مرتبة حسب أهميتها. برجاء استخدام هذا النموذج فقط، هناك فراغ إضافي بظهر الصفحة.

الترتيب	نوعية النشاط: ابدأ بجملة فعلية معطياً شرحاً موجزاً لما يتم أداؤه	السبب: لمَ يتم أداء هذا النشاط؟	الوقت: ٪ من وقت العمل
١	يشرف على الواجبات اليومية وتخصصها للأفراد، ويتواصل دوماً مع العاملين لأداء أعمالهم في مناطق الخدمة الثلاث ومقصف الوجبات السريعة، ومنطقة غسيل الأطباق، ومحصلي النقدية وكل الاجتماعات اليومية في غرف الاجتماعات السبعة وكل عمليات تسليم الطعام	الحفاظ على خدمة ذات كفاءة عالية لكل العملاء	٪٥٠
٢	يطلب بضاعة يومية من إدارة إمداد الغذاء من أجل المناوبة التي تستمر على مدار اليوم، ويعد طلبية أسبوعية للمخزن العام والباعة من الخارج	تخزين كمية كافية من الإمدادات لضمان كفاية الخدمة ٧ أيام أسبوعياً و٢٤ ساعة يومياً	٪٥
٣	يشرف على تدفق النقد بالحصر اليومي لصندوق النقدية، ويطلب النقدية من المصرف ويحصرها، ويشرف على تغيير محصلي النقدية، ويتولى تشغيل مسجل إضافي في أوقات الذروة، ويساعد في إعداد الجرد اليومي لمحصلي النقدية	لضمان دقة تدفق النقد	٪١٠
٤	يهيئ ويدرب ويقيّم ويؤدّب ويكيف أي مظلمة لأحد العاملين. ويعيد ترتيب برنامج العمل أو يعد واحداً جديداً في حالة الغياب أو المرض من أجل الاحتفاظ بتغطية ٢٤ ساعة	الروح المعنوية	٪٥
٥	يشرف ويساعد في كل الوظائف الخاصة بما فيها توفير مفارش المائدة والفوط، ويطلب الميكروفون عند احتياجه ويشرف على تركيبه مسبقاً، ويقوم على خدمة ونظافة الاجتماعات اليومية في المناطق السبعة لصالة الطعام، والاجتماعات في كل المباني	إعطاء العاملين وإدارة المستشفى والمجموعات الأخرى مكاناً جذاباً ومريحاً للاجتماع مع وجود خدمة جيدة	٪٢٠

الترتيب	نوعية النشاط: ابدأ بجملة فعلية معطياً شرحاً موجزاً لما يتم أداؤه	السبب: لمَ يتم أداء هذا النشاط؟	الوقت: ٪ من وقت العمل
٦	يسجل الحضور والغياب والتأخير اليومي لكل واحد من العاملين. ويقوم مرتين شهرياً باستعراض البطاقات الزمنية الأربعين ويسجل الوقت الإضافي. ويفحص المعدات ويطلب أعمال الصيانة، ثم يتابع من أجل التأكد من عمل المعدات بكفاءة	تعتبر سجلات الحضور وساعات العمل خلال فترة الراتب أمراً جوهرياً. ولابد للمعدات من أن تكون في حالة صالحة للعمل كي نؤدي واجباتنا	٪٥
٧	يتولى مسئولية معالجة كل الشكاوى أو متابعتها مع المدير. ولابد أن يتخذ قرارات فورية بخصوص العملاء والعاملين لديه. ولابد أن يكون قادراً على الإشراف على مهام صالة الطعام بأكملها دون وجود المدير أو رئيس القسم	للحفاظ على مستويات عالية من الخدمة والروح المعنوية لكل من العملاء والعاملين	٪٥

المهارات والمؤهلات والمعرفة والقدرة والمتطلبات البدنية: دوّن الحد الأدنى المعين من متطلبات أداء هذه الوظيفة على نحو مرض وسبب المتطلب.

الحد الأدنى للتعليم و/أو المؤهلات المهنية	حاصل على الشهادة الثانوية	السبب: لابد أن يكون قادراً على القراءة والكتابة وقادراً على التواصل بفعالية. ولابد أن يكون قادراً على إحداث تغيير في قدرة محصل النقدية
الخبرات السابقة	سنة واحدة خبرة على الأقل في خدمة الطعام في وظيفة إشرافية	لابد أن يكون قادراً على الإدارة الفعالة لأشخاص لم يسبق لهم العمل في بيئة لخدمة الطعام
المهارات والصفات الشخصية والقدرات الخاصة والمُتطلبات البدنية	لابد أن يكون قادراً على التواصل بفعالية، وإعطاء تعليمات شفهية وكتابية والوقوف و/أو المشي معظم فترة المناوبة	لابد أن يتولى المشرف إعداد جميع أوراق الاجتماعات والبرامج، والأوامر وسجلات العاملين، وأن يكون قادراً على الارتباط بالعاملين. وتشمل صالة الطعام مناطق مختلفة كثيرة وعلى المشرف أن يتواجد في كل هذه المناطق

الإشراف على الآخرين: دوّن فيما يلي عدد الموظفين الذين تشرف عليهم هذه الوظيفة مباشرة، ودوّن وظائفهم:

العدد	الوظيفة	العدد	الوظيفة
٤	محصلو نقدية	٤	مشغلو غسالات أطباق
١٣	مساعدو صالة طعام		
٦	طهاة طلبيات عاجلة		

مقدمه: **التاريخ:**

أعد النموذج بعد ملئه إلى: مكتب شئون الأفراد

توصيف وظيفة

التاريخ	التوقيع

❑ أصلية
❑ مُنقّحة
❑ استعراض/لا تغيير
❑ مطلوب إعادة تقييم

إدارة الخدمات الغذائية

رقم الوظيفة: ٢٢٠٨ **مسمى الوظيفة:** مشرف صالة طعام

ملخص الوظيفة: اكتب وصفاً موجزاً يبرز المهام العامة لهذه الوظيفة.

مسئوليات/مهام نمطية: اذكرها مرتبة حسب أهميتها. برجاء استخدام هذا النموذج فقط، هناك فراغ إضافي بظهر الصفحة.

الترتيب	نوعية النشاط: ابدأ بجملة فعلية معطياً شرحاً موجزاً لما يتم أداؤه	السبب: لمَ يتم أداء هذا النشاط؟	الوقت: ٪ من وقت العمل
١			
٢			
٣			
٤			
٥			

الترتيب	نوعية النشاط: ابدأ بجملة فعلية معطياً شرحاً موجزاً لما يتم أداؤه	السبب: لمَ يتم أداء هذا النشاط؟	الوقت: ٪ من وقت العمل
٦			
٧			

المهارات والمؤهلات والمعرفة والقدرة والمتطلبات البدنية: دوّن الحد الأدنى المعين من متطلبات أداء هذه الوظيفة على نحو مرضٍ وسبب المتطلب.

الحد الأدنى للتعليم و/أو المؤهلات المهنية		
الخبرات السابقة		
المهارات والصفات الشخصية والقدرات الخاصة والمُتطلبات البدنية		

الإشراف على الآخرين: دوّن فيما يلي عدد الموظفين الذين تشرف عليهم هذه الوظيفة مباشرة، ودوّن وظائفهم:

العدد	الوظيفة	العدد	الوظيفة

مقدمه: **التاريخ:**

دراسة حالة:

الآن وقد تأملت مختلف فئات الأهداف وقرائن تحديدها، دعنا ننظر إلى إحدى دراسات الحالة، وهي تخص الأهداف المتصلة بالوظيفة.

ثلاث كلمات صغيرة: مَن، ماذا، متى

رُقِّيت المهندسة الميكانيكية جاكي بنتون مؤخراً لوظيفة مشرف في شركة بلجريم لابوراتوريز المتوسطة الحجم والتي تقوم بتصنيع الأجهزة الصوتية مثل مُغيِّر الأقراص المدمجة. أصبحت جاكي في وظيفتها هذه تشرف على ستة أشخاص من بينهم مهندسان. أما الآخرون فكانوا ثلاثة مساعدين فنيين وكاتبة/سكرتيرة.

كانت إحدى المسئوليات المنوطة بقسم بنتون تتمثل في تقديم خدمات هندسة المنتج لواحد من خطوط الإنتاج الرئيسية، وهو خط إنتاج آليات مشغلات الأقراص المدمجة التي كانت تباع بكميات كبيرة لتجار الأجهزة الصوتية الخاصة بالسيارات.

ونتيجة لتزايد الشكاوى حول التشويش، قرر جيرالد بريكمور المدير الهندسي أن البرمجة ومنطقة الذاكرة يحتاجان إلى إعادة تصميم، وأسند المهمة إلى بنتون في أحد اجتماعات الطاقم وطلب منها إنجاز المهمة بأسرع وقت ممكن.

استدعت بنتون مهندسيها معاً بعد ظهر ذلك اليوم وشرحت لهما المشكلة. فدار بين ثلاثتهم مناقشة مطولة حول كيفية تغيير التصميم، وانتهى الاجتماع بنبرة متعاونة.

وفي نهاية الأسبوع راجعت بنتون كل واحد من مهندسيها لترى مدى تقدمهم في التصميم الجديد، ولخيبة آمالها وجدت أن أحدهما فحسب هو الذي وضع بعض الرسومات الأولية على ورق مسودات.

دعت بنتون فوراً إلى عقد اجتماع استهلته بالتعليق التالي: "انتبها إليّ الآن فهذه المسألة مهمة لأن العملاء دائمو الشكوى، وإذا ما أغلقت هذه الخطوط فسوف يجن جنون بريكمور. وعلينا إنجاز هذه المهمة دون تأخير، فهيا بنا نبدأ العمل".

احتج المهندسان على مدى انشغالهما في المشروعات الأخرى، ثم دارت بينهم من جديد مناقشة طويلة حول التغييرات الهندسية التفصيلية المطلوبة لمنع آلية

المشغِّل من التشويش. وبعد ساعتين انفض الاجتماع وهناك اتفاق عام بين ثلاثتهم حول ما هو مطلوب لتصحيح المشكلة.

اضطرت بنتون للابتعاد عن المدينة لبضعة أيام وعند عودتها كان أول شيء فعلته هو مراجعة التقدم في تصميم مشغّل الأقراص المدمجة. مرة أخرى امتلأت باليأس لقلة الجهد المبذول في المشروع الذي تعتبره شغلها الشاغل. كان جميع من في قسمها مشغولين، ولكن ليس بهذا الأمر المهم.

كان بريكمور قد سألها لتوه ذلك الصباح قائلاً: "كيف تمضي مهمة مشغّل الأقراص تلك؟".

فماذا أنت فاعل لو كنت مكان جاكي بنتون؟

ما حدث بالفعل

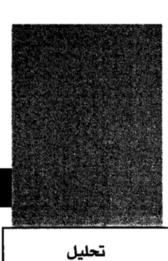
بعد كثير من التفكير استدعت بنتون فريقها بأكمله إلى مكتبها في اليوم التالي لمناقشة الموقف الذي أوشك –كما في اعتقادها– أن يصير أزمة. وشرحت لهم خطورة المشكلة وصبر بريكمور الذي أوشك على النفاد. وذكرت لهم صراحةً حتمية إدخال التغييرات الهندسية على المنتج بنهاية الشهر.

ثم أوردت على السبورة تفاصيل التغييرات المطلوب إدخالها على التصميم بناء على المناقشة الفنية التي دارت في الاجتماعين السابقين، على أن تتم بتسلسل معين، ووضعت بجوار كل مهمة اسم الشخص المسئول وطلبت موعداً تقديرياً للانتهاء من المهام.

وبعد مناقشة مطولة من الأخذ والرد تم تدوين الموعد المقرر أمام كل مهمة على السبورة. وكان نتيجة لذلك أن تكلف كل شخص –بما في ذلك بنتون نفسها– بمهام معينة ومواعيد نهائية واتفق الجميع على إمكانية الوفاء بها. ثم طلبت بنتون من السكرتيرة طباعة برنامج وإعطاء نسخة منه لكل شخص بعد ظهر ذلك اليوم.

بعد ثلاثة أسابيع تم تسليم كل المواصفات المنقحة وإرسالها إلى الإنتاج في موعدها. ومن الواضح أن هذه التغييرات حلت المشكلة حيث قلت الشكاوى عند طرح أول شحنة من التصميم الجديد.

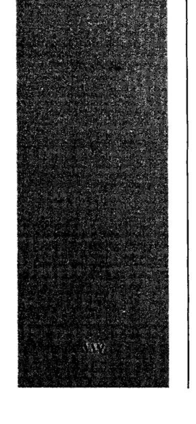
وفي وقت لاحق تلقت بنتون التهنئة من بريكمور على "حسن أداء المهمة".



٤

تحليل





تحليل

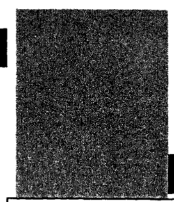
لم تتحصل بنتون على أية عمل حتى دونت كتابةً: (١) المهام المعينة التي يجب إنجازها و(٢) الأشخاص المسئولين و(٣) الموعد النهائي المحدد. وهذا هو السبيل إلى إعداد برامج تلقى التزاماً. وبدون هذا الالتزام المؤكد بما ينبغي عمله ومن الذي يقوم به، ومتى ينبغي الانتهاء منه، كان من المحتمل أن يتم تقديم الأعمال الثانوية على الأعمال ذات الأهمية القصوى.

جداول زمنية لوظيفتك

إليك فيما يلي بعض الأسئلة الأساسية لمساعدتك في تحديد مدى أهمية رسم الأهداف في حالتك. أجب على كل سؤال إجابة أمينة.

	نعم	لا
١- هل أنت "مستعجل أكثر من اللازم" ومنشغل بـ"إطفاء النيران" فلا تستطيع التفكير في المستقبل؟	ــــ	ــــ
٢- لاحظ مهمتك ذات الأسبقية الأولى. هل حددت ما يلزم من مواعيد نهائية ومراحل بارزة؟	ــــ	ــــ
٣- هل قمت بتوزيع جدول زمني تحريري للأشخاص مع المواعيد المقررة؟ إن لم تكن فعلت، فلماذا؟	ــــ	ــــ
٤- عند التكليف بعمل، هل تمنح المرؤوسين عادة فرصة وضع جداولهم الزمنية أو التعبير عن آرائهم على الأقل؟	ــــ	ــــ
٥- هل من عادتك تحديد موعد للانتهاء من أي عمل تكلف به شخصاً ما؟ ماذا عن آخر عمل فوضته؟	ــــ	ــــ
٦- ارجع بفكرك إلى آخر مهمة أنهتها مجموعتك وانظر: أكان من الممكن لتحديد مواعيد نهائية أكثر صرامة أن يعجل بالانتهاء منها؟	ــــ	ــــ

استعرض الآن إجابتك: هل تظن أنه بإمكانك التحسن في مجال رسم الأهداف؟



> حتى إذا كنت على المسار الصحيح، فسوف يتخطاك الآخرون إذا تباطأت في مسارك.
>
> -أوليفر ويندل هولمز

أهداف التطور الشخصي

بمجرد تحديد أهدافك المتصلة بالوظيفة سيكون من الأسهل عليك الانتقال إلى مسار عمل مقترح يشتمل على الخطوات التي ستتخذها لتلبية حاجات تطورك الشخصي. ومن المهم أن تتوخى الدقة في المواد التي يلزم دراستها أو البرامج التي يتم التعهد بها أو أي من الاحتمالات التالية التي يمكن النظر فيها:

١- تكليفك بمهمة معينة يوسع معرفتك أو خبرتك، مثل التعيين في وظيفة مؤقتة كمشرف بالإنابة.

٢- البرمجيات وأشرطة الفيديو التفاعلية.

٣- قراءة الكتب والمجلات والتقارير والمنشورات البحثية وتوصيفات الوظائف والإجراءات والمذكرات وغيرها.

٤- حضور البرامج وورش العمل والندوات والدورات التدريبية.

٥- برامج تطوير الإدارة التي تذكر تفصيلاً ما إذا كانت هناك حاجة إلى منطقة شديدة التركيز لموضوع أو موضوعين أو إذا كانت التهيئة العامة أفضل.

٦- التعليم المبرمج ودورات التعليم عن بعد.

٧- عضوية الجمعيات وأنشطة الجماعات المهنية على المستويات المحلية أو الإقليمية أو القومية.

٨- تقديم البحوث وكتابة المقالات وأي نوعية من المنشورات.

٩- زيارة المؤسسات الأخرى.

١٠- حضور الاجتماعات التي تعقد داخل المؤسسة والتي لا تحضرها في الظروف العادية.

١١- عمل اللجان ولا سيما ترأس المجموعات ومعاودة التأكيد على جانب النمو لهذا العمل.

١٢- التعليم أو الإرشاد الفردي مثل إقامة علاقة واحد لواحد كبديل احتياطي بأن تعمل لفترة من الوقت بالقرب من أحد المدراء/المشرفين.

ورقة عمل: هدف النمو الشخصي

أعتقد أنني بحاجة إلى التحسن في:

سبب هذا الاعتقاد، وتبريري للعمل في هذه المنطقة:

شغلي الشاغل هو (ضع علامة أمام واحدة مما يلي):

- ☐ المعرفة
- ☐ الموقف
- ☐ القدرة

وهذا يتعامل مع النمو في (ضع علامة أمام واحدة مما يلي):

- ☐ مهنتي
- ☐ عملي الإداري
- ☐ شخصيتي بأكملها

فكر في إحدى حاجات التطور الشخصي التي لاحظتها أو ذكرتها لواحد من مرءوسيك (أو أقرانك). وتوصل إلى خطة عمل لتلبية هذه الحاجة. ويمكنك الاختيار من الأمثلة الاثني عشر المذكورة تحت عنوان **أهداف التطور الشخصي**. وكن دقيقاً بشأن نوعية العمل والدورات والقراءات... إلخ.

ورقة عمل: أهداف التطور الشخصي

الحاجة:

الالتزام المطلوب من الفرد كوسيلة لتلبية الحاجة:

كيف يمكننا إطلاعه على ما أسهمت به جهوده لتلبية الحاجة:

حان الآن الوقت الذي تفعل فيه هذا لنفسك: حدد لنفسك واحدة على الأقل من الحاجات التطويرية وكن دقيقاً كما كنت عند العمل بخصوص شخص آخر.

الحاجة:

الالتزام الذي أعتزم التعهد به كوسيلة لتلبية الحاجة:

كيف يتسنى لي أنا ورئيسي أن نقول ما إذا كان هذا الجهد قد ساعدني على النمو:

انسخ هذه الصفحة وأكملها لكل شخص يعمل تحت إشرافك.

ورقة عمل: هدف تطوير المرؤوسين

اسم الفرد:

أعتقد أن هذا الفرد يحتاج إلى التحسن في:

سبب هذا الاعتقاد وتبريري للقول به:

شغلي الشاغل بالنسبة لهذا الفرد هو (ضع علامة أمام واحدة مما يلي):

- ☐ المعرفة
- ☐ الموقف
- ☐ القدرة

وهذا يتعامل مع النمو في (ضع علامة أمام واحدة مما يلي):

- ☐ المهنة
- ☐ الإدارة
- ☐ الشخص ككل

لمَ تتعثر الإدارة القائمة على الأداء

١– غياب الالتزام من جانب المدير العام التنفيذي و/أو الإدارة العليا.

٢– السلوك الاستبدادي من جانب المدير العام التنفيذي تجاه اتباع هذا النظام كأن يقول مثلاً "إننا مقبلون على اتباع معايير جديدة للأداء، وإليكم إياها". أو بعبارة أخرى عدم المشاركة في رسم الأهداف.

٣– عدم التفاوض بشأن مؤشرات معدل الأداء بين الرؤساء والمرؤوسين.

٤– تفويض المسئولية الكاملة عن تطبيق النظام إلى قسم الأفراد أو قسم المراقبة على سبيل المثال أو إلى "مساعد فلان" دون مزيد من الالتزام من قِبل الإدارة العليا.

٥– افتراض من قبل الإدارة العليا أن الإدارة القائمة على الأداء عبارة عن أداة هدفها الرئيسي تدريب المدراء وليست إطاراً لصنع القرار أو حل المشكلات أو نظاماً إدارياً.

٦– المقاومة على مستويات الإدارة الدنيا لأنهم يرونها كمشروع ورقيّ من نوع آخر.

٧– الخوف على مستويات الإدارة الدنيا من أن تشكل الإدارة القائمة على الأداء خطراً على أنظمة المعلومات الإدارية القائمة أو على الأقل لا تتوافق مع البيانات التشغيلية الموجودة.

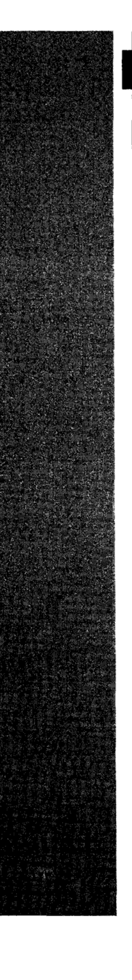
٨– خوف معظم العاملين من كون الإدارة القائمة على الأداء مجرد أسلوب متخفٍ لاستعراض الأداء.

٩– افتراض أن رصد الميزانية والضوابط المالية مطابقة للإدارة القائمة على الأداء.

١٠– افتراض أن الإدارة القائمة على الأداء شيء جديد تماماً وغير مجرب.

١١– افتراض أنه سيتم إدخال الإدارة القائمة على الأداء بأقل جهد وفي غضون إطار زمني قصير.

١٢– إدخال الإدارة القائمة على الأداء على مستويات الإدارة المتوسطة دون دعم الإدارة العليا.



١٣- افتراض مدراء العموم التنفيذيين أن الإدارة القائمة على الأداء شيء جيد بالنسبة للمرؤوسين، ولكن أهدافهم الخاصة لا يمكن اختزالها في الكتابة ولا يمكن تقييم أدائهم من خلال أساليب الإدارة القائمة على الأداء.

١٤- افتراض الطاقم أن عملهم غير قابل للقياس.

١٥- الافتقار العام إلى التدريب والتغذية الاسترجاعية والمراجعات المنتظمة والتعويض المتكافئ.

متى لا تفلح الإدارة القائمة على الأداء

- عدم التزام الإدارة.
- عدم المشاركة في رسم الأهداف.
- افتقار المشرفين إلى التدريب الجيد.
- غياب التغذية الاسترجاعية.
- عدم إجراء المراجعات بانتظام.
- الربط السيئ بين الأداء والتعويض.

وبالمثل فإنه قد تظهر النوعيات التالية من الأخطاء.

الأخطاء الأكثر شيوعاً في رسم الأهداف

١- عدم توضيح المدراء للأهداف المشتركة للوحدة بأكملها.

٢- رسم أهداف تافهة ولا تنطوي على التحدي.

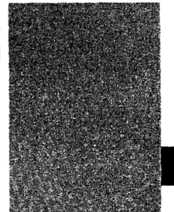
٣- عدم استخدام النتائج السابقة كقاعدة لإيجاد توليفات جديدة وغير عادية.

٤- عدم مزج الأهداف المشتركة للوحدة مع أهداف الوحدة الأكبر التي تنتمي إليها.

٥- تكليف الأفراد بأكثر مما ينبغي من الأهداف المستحيلة أو غير المناسبة.

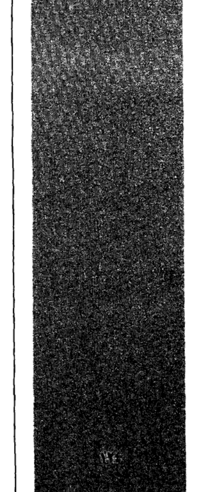
٦- عدم تجميع المسئوليات في الأماكن الأكثر ملاءمة.

٧- السماح لفردين أو أكثر بالاعتقاد بمسئوليتهم عن فعل الأشياء ذاتها.



النسر لا يصطاد الذباب.

-روجر فريتس



٨- التشديد على الطرق دون توضيح مناطق مسئولية الفرد.

٩- التركيز على إسعاد الرئيس بدلاً من تحقيق هدف الوظيفة.

١٠- عدم وجود سياسات كنبراس للعمل، حيث ينتظر الرئيس النتائج ثم يصدر قرارات خاصة للتصحيح.

١١- عدم الاستقصاء لاكتشاف البرنامج الذي سيتبعه الطاقم لتحقيق الهدف، وقبول كل هدف دون اعتراض ودون وجود أية خطة لتحقيقه بنجاح.

١٢- إحجام الرئيس أكثر من اللازم عن إضافة حاجاته (أو حاجات الإدارة الأعلى) المعروفة إلى أعباء عمل أعضاء الفريق.

١٣- تجاهل العقبات الحقيقية التي ستواجه عضو الفريق بما فيها الكثير من الواجبات الطارئة أو الروتينية التي تستهلك الوقت.

١٤- تجاهل الأهداف أو الأفكار الجديدة المقترحة وفرض الرئيس وحده للأهداف التي يريدها.

١٥- عدم تأني الرئيس في دراسة الأمور والتصرف بناء على ما يلزمه عمله لمساعدة عضو الفريق على النجاح.

١٦- عدم تحديد مواعيد مستهدفة متوسطة (مراحل) يمكن من خلالها قياس التقدم.

١٧- عدم إدخال أفكار جديدة من خارج المؤسسة ومن ثم تجميد الوضع الراهن.

١٨- عدم السماح للأهداف الجديدة كي تحل محل الأهداف المحددة الأقل أهمية.

١٩- عدم التخلي عن الأهداف المتفق عليها سابقاً والتي أثبتت عدم جدواها أو بعد صلتها أو استحالتها.

٢٠- عدم تعزيز السلوك الناجح عند تحقيق الأهداف.

وليس هناك ما يضمن نجاح الإدارة القائمة على الأداء؛ فهي تقتضي الوعي بالعديد من الاحتياطات والحدود والقيود.

احتياطات لتنفيذ الإدارة القائمة على الأداء

١- رغم عدم صعوبة فهمها فهي تتطلب المثابرة لفترة تتراوح غالباً بين ثلاث إلى خمس سنوات لتحقيق فوائد هامة.

٢- تقتضي الكفاءة تعلماً وتعزيزاً مستمرين.

٣- لابد أن يميز المدراء بين الأنشطة والنتائج، وبين الكفاءة والفعالية، وبين النشاط غير الفعال والإنجاز.

٤- بعض المدراء يفضلون عدم الانضغاط بالإدارة التشاركية وهم يحققون نجاحاً أكثر كمتسلطين.

٥- سيفشل النظام عند تجنب التفاوض بشأن الأهداف في مناطق المسئولية المشتركة.

الحدود

١- تضيع الفوائد إذا نظر إلى هذا النظام باعتباره وسيلة لزيادة العمل والإنتاج دون النظر إلى آثار ذلك على العاملين.

٢- يمكن أن يشكل العمل الورقي عبئاً لا مبرر له ما لم يتم إعداد الأهداف ومؤشرات النجاح بعناية وبعدد محدود.

٣- الحاجة المستمرة إلى التدريب لمساعدة الناس على مواكبة الأوضاع الجديدة.

٤- ينبغي تقييم الأهداف القائمة على الأداء باستمرار وليس على فترات محددة رسمياً.

القيود

١- لابد أن يبادر المشرفون بالتصرف؛ وبدون ذلك قلما يحدث شيء.

٢- تتطلب الإدارة القائمة على الأداء المشاركة في رسم الأهداف والاتفاق على النتائج الرئيسية المأمولة ومقاييس التقدم.

٣- يكون التوكيد على "الماهية" أكثر من "الكيفية"، ويعد هذا نظاماً صعباً بالنسبة للكثيرين من المدراء ذوي الخبرة.

٤- الإدارة القائمة على الأداء تشدد على التفاوض والالتزام المستقيمين عندما تكون المخاطر أكبر لأننا لا نعرف غير القليل.

إنك عندما تقيّم الاحتياطات والمشكلات المحتملة تقييماً واقعياً، ستكون أكثر استعداداً لتحقيق الفوائد لأن...

الإدارة القائمة على الأداء تحارب الخمول

يتواجد الخمول عندما:

- لا نفهم التخطيط والأهداف فهماً جيداً.
- لا يتم تحديد الوظائف بالنظر إلى النتائج الرسمية.
- يكون تعلم المهارات الإدارية والتطوير الذاتي المستمران محدودين.
- لا يتم تفويض صنع القرار وجعله على مستوى لا مركزي.
- تكون الأهداف غير واضحة.
- تنقص المعلومات اللازمة للحل الفعال للمشكلات.

وهذا يعني أن كلاً من المشرفين وأعضاء الفريق سينالون الفوائد التالية:

بالنسبة للمشرفين

١- أساس لاستمرار التواصل.

٢- علاقات ثنائية أفضل قائمة على عوامل الأداء.

٣- زيادة الخيارات لحفز الطاقم.

٤- تقييم أكثر دقة.

٥- تحسن النتائج.

بالنسبة للطاقم

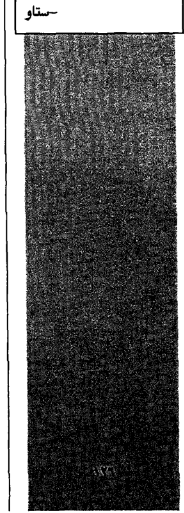
١- توضيح السلطة والمسئولية.

٢- المشاركة في رسم الأهداف ومعايير الأداء.

٣- الوعي بالنتائج المأمولة.

٤- إمكانية ربط الإشباع الشخصي (أو عدمه) بأداء الوظيفة.

٥- ضمان التغذية الاسترجاعية المنتظمة.



الفطنة هي المقدرة على رؤية الأشياء كما هي، وعلى فعل الأشياء كما ينبغي.

—ستاو



موجز

نعرض الآن بإيجاز أسباب إتاحة نظام الإدارة القائمة على الأداء للكثير من الفوائد المهمة.

- يبدأ تطوير الإدارة بأحد الأنظمة لضمان التواصل المنتظم القائم على الأداء.
- لن ترى أبداً ما حققته أو ما لم تحققه دون وجود أهداف.
- إنك متخذ هذه القرارات لا محالة، والتحدي هو أن تتخذها بأسلوب أفضل.
- لابد من اتخاذ القرارات التمييزية في صالح التفوق.
- من خلال فحص مناطق المسئولية وتحديدها يصبح من الممكن الوصول إلى مصادر المشكلات المستقبلية واتخاذ الخطوات لتصحيحها بدلاً من محاولة توجيه اللوم.
- وصمة الأداء السيئ تكون عادة أشد عندما تكون عمليات التقييم غير رسمية أو غير كتابية عنها عندما تكون رسمية أو مسجلة على مدار فترة زمنية.
- تعيين النتائج النهائية للأهداف وترك طرق تحقيقها مفتوحة.
- الكتابة أفضل من الاعتماد على الذاكرة.

٤



أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

•
•
•

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

•
•
•

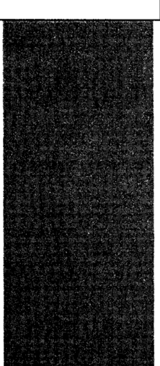
٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

•
•
•

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	



٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟

٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.

٥

الفصل ٥

تعيين أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم

لقد اشتدت ضغوط إيجاد أشخاص متميزين والاحتفاظ بهم عن أي وقت مضى. لك أن تعزو هذا إلى الاقتصاد المحموم وثورة الإنترنت، أو إلى الحاجة إلى مهارات متخصصة، ولكن تظل الحقيقة أن هذه النوعية من الناس عملة نادرة. ولعل ما زاد الأمر سوءاً هو إقبال أصحاب العمل على تقليص حجم العمالة وعمليات الاندماج وشراء الشركات. وأصبح الموظفون -بعد اندثار مفهوم الولاء للشركة- هم المسكون بزمام السيطرة. ويتوقع بعض الخبراء استمرار هذه الحالة إلى ما لا نهاية.

ومن أجل مواكبة هذه التطورات أصبح لزاماً على أصحاب العمل تعزيز روح الولاء، وإيجاد مناخ يتجاوز حد الميزات المؤقتة، والاستثمار في الوسائل الفعالة طويلة المدى لإيجاد الموظفين واستخدامهم وتطويرهم. فالوسائل السطحية لن يكتب لها البقاء، والحلول الوحيدة التي يعتمد عليها تشمل الإصغاء إلى العاملين ومخاطبة حاجاتهم ومعاملتهم باحترام والاستثمار فيهم كأصول طويلة المدى.

> **تنشئ المؤسسات المتميزة ثقافة تعليمية تشجع كلاً من الخبرة الفردية والعمق المؤسسي.**

هذه هي الطريقة المثلى لمجاراة سوق العمالة الصعب. لماذا؟ لأن الناس عندما يتركون العمل، يمكن أن يشغل أماكنهم أناس من الداخل يعرفون ما يعرفون. وتتمثل

النجاح والفشل يأتيان من نبع واحد: الرغبة في الإنجاز. ولكن مجرد تجنب الفشل لا يعد في حد ذاته نجاحاً.

-روجر فريتس

أولى الخطوات في التوكيد المستمر على التدريب المشترك. والخطوة الثانية هي بناء ثقافة للإدارة القائمة على الأداء تركز دوماً على ما يتم تحقيقه من نتائج ولا تقع في شرك الأقدمية أو أوراق الاعتماد أو الروابط الاجتماعية أو المنافسات السياسية.

ويسهل إيجاد الأشخاص المناسبين ومساعدتهم على التحسن عندما يتبع المدراء أسلوباً قائماً على الأداء في محاورة المتقدم وتوظيفه بدلاً من الأسلوب ذي التوجه نحو المهام.

يشتمل التوظيف القائم على الأداء على أكثر من طرح الأسئلة والاستعانة بها لتحديد كيفية أداء المرشح بعد شغله الوظيفة. فهو يشتمل أيضاً على تحديد كيفية توافق الوظيفة الشاغرة مع الرسالة العامة وأهداف الأداء للقسم، وتحديد النتائج المعينة التي سيكون الشخص منوطاً بتحقيقها، واتباع عملية للمحاورة تساعدك على التمييز بين المرشحين واتخاذ قرار التوظيف الأمثل.

هذا الفصل:

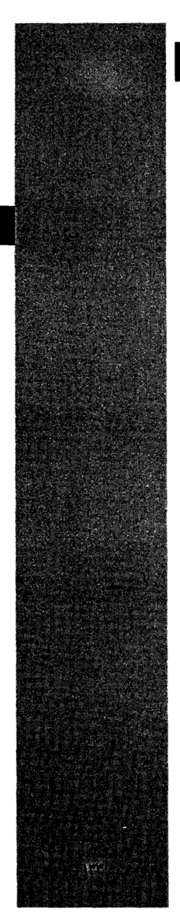
- سيصف كيفية تجنب ثلاثة أخطاء يرتكبها المدراء الجدد كثيراً أثناء عملية التوظيف.
- سيساعدك على إنشاء عملية توظيف فعالة وقائمة على الأداء.
- سيقدم ورقة عمل للمقارنة بين المرشحين لمساعدتك في التمييز بينهم.
- سيقدم إرشادات لمعالجة الموظف الجديد الذي لا يرقى أداؤه للمستوى المأمول.
- سيصف ثلاث خطوات لمساعدتك على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين.

كيف تتجنب ثلاثة أخطاء شائعة في التوظيف

الأخطاء الثلاثة الأكثر شيوعاً بين المدراء عند التوظيف هي:

١- تعريض أنفسهم وشركاتهم للخطر دون قصد لعدم قيامهم بالإعداد الجيد الذي يسبق إجراء المقابلة.

٢- شغل الوظيفة لأنها شاغرة لا لأنها حيوية.



٣- توظيف المرشح الذي وقع عليه الاختيار الثالث أو الرابع أو الخامس بدلاً من بدء عملية بحث جديدة بعد رفض الوظيفة من جانب المرشحين الأول والثاني.

كيف يمكن تجنب هذه الأخطاء؟ دعنا نستكشف أسباب أهمية الإعداد الجيد قبل إجراء المقابلة، وأهمية شغل الوظيفة الحيوية لا الشاغرة، وأهمية بدء العملية من جديد عند رفض الوظيفة من جانب المرشحين الأعلى ترتيباً.

قم بالإعداد الذي يسبق إجراء المقابلة

تتسبب عملية مقابلة الأشخاص وتوظيفهم غالباً في مواجهة المدراء الجدد لجوانب العمل الحرجة التي لم يضطروا للتعرف عليها قبل ترقّيهم، مثل القوانين المناهضة للتمييز والإعمال الحالي لسياسات لجنة تكافؤ فرص التوظيف. وفي حين أن معظم الشركات لا تتوقع أن يكون مدراؤها خبراء في القانون فإنها تتوقع منهم تعلم واتباع الإرشادات والسياسات والممارسات المعتمدة لإجراء المقابلات والتوظيف. لذا استعد واستعرض المعلومات جيداً قبل أي مقابلة للتأكد من تنشيطها في ذهنك.

خمس خطوات للتوظيف

إليك خمس أفكار لمساعدتك على اتباع الإرشادات والسياسات والممارسات المعتمدة لإجراء المقابلات والتوظيف.

١- في معظم الشركات يتولى قسم الموارد البشرية مهمة الإشراف على السياسات والإجراءات المتصلة بالعاملين، لذا ابدأ الإعداد من هناك واطلب من قسم الموارد البشرية أو من الشخص الذي يتعامل مع هذه المسائل في شركتك إطلاعك على الأوامر والنواهي الخاصة بإجراء المقابلات والتوظيف وأي قواعد معينة تنطبق على قسمك.

٢- تزود بعض الشركات المدراء الجدد بدليل المدير بالإضافة إلى دليل الموظفين الذي يتسلمه كل موظف جديد. ويشرح دليل المدير بالتفصيل كيفية معالجة كل شيء بما في ذلك إجراء المقابلات والتوظيف، وبعض المشكلات الخاصة بالأداء، وإنهاء الخدمة والمكافأة على التميز. فإن كنت قد أخذت واحداً،

فلتتأكد من اتباعك للنصائح الإجرائية التي يحتويها والخاصة بإجراء المقابلات والتوظيف. وإذا لم تكن كذلك، فلتنظر ما إذا كان أحدها موجوداً في الشركة.

٣- تذكر أن كيفية توجيهك للسؤال لا السؤال نفسه هي التي قد تصنع فارقاً قانونياً أثناء المقابلات. لذا دوّن الأسئلة التي تبغي توجيهها للمرشحين وما تريد التعرف عليه تحديداً من خلال كل سؤال. ثم اطلب من قسم الموارد البشرية أو من الشخص الذي يتعامل مع هذه المسائل في شركتك استعراض الأسئلة والموافقة عليها. وليكن هذا قبل إجراء المقابلة بفترة كافية؛ فقد تحتاج الأسئلة إلى فحصها من جانب اللجنة التنفيذية أو محامي الشركة، ويمكن أن يستغرق هذا وقتاً. وبمجرد أن يتم اعتماد أسئلتك عليك أن توجه نفس الأسئلة التي تم اعتمادها بالضبط.

٤- تعرف على نوعية التوثيق المطلوبة منك للتحقق من اتباعك للممارسات المعتمدة لإجراء المقابلات والتوظيف مع كل مرشح، ثم احتفظ بهذا التوثيق الذي قد يكون الفيصل إذا اعترض أحد المرشحين على طرق إجراء المقابلة أو قرار التوظيف.

٥- تعرّف على فترة التعيين الاختبارية -إن وجدت- بالنسبة للموظفين الجدد، وما السجلات التي يلزمك الاحتفاظ بها أثناء تلك الفترة، وكيفية سريان إجراءات إنهاء الخدمة أثناء فترة الاختبار وبعدها. وأنت لا تهدف من وراء ذلك إلى التخطيط للفشل، ولكن لتتعرف على خياراتك الإدارية قبل أن تحتاج إليها فقط في حالة انقلاب "الموظف الجديد المثالي" إلى "اختيار غير مثالي".

اشغل الوظيفة الحيوية لا الوظيفة الشاغرة

ستساعد عملية شغل الوظيفة الحيوية -لا الوظيفة الشاغرة- قسمك على إنجاز رسالته وأهدافه. فالوظيفة الشاغرة هي مجرد وظيفة خالية؛ ممثل خدمة عملاء، أو مساعد إداري، أو كاتب حسابات... إلخ. وتشمل عملية التوظيف التقليدية نفض الغبار عن التوصيف القديم للوظيفة وإعلان خلوها وتعيين بديل، دون أن يتم أولاً تقييم ما إذا كانت الوظيفة لا تزال حيوية بالنسبة لرسالة القسم وأهدافه أم لا. فإذا

كان قسمك قد مر أو يمر أن يمر بعملية لإعادة الهيكلة أو غيرها من التغييرات، فهناك احتمالات قوية أن الوظائف -أو توصيفات الوظائف على الأقل- تحتاج إلى تحديث لتعكس التغييرات التي أدخلت عليها. وقد يبقى اسم الوظيفة كما هو معه تغيير توصيفها والمؤهلات الضرورية لشاغليها لجعل الوظيفة تواكب أهداف القسم ورسالة المؤسسة.

مثال: حالة تغيير مسئوليات الوظائف

تقرر اللجنة التنفيذية فجأة تكليف قسم خدمة العملاء بمسئولية لم يسبق أن تولاها أبداً وهي التفاوض بشأن تجديد العقود مع العملاء القدامى. في الماضي كانت مهارات التواصل والمعرفة الفنية الجيدة هي المهارات الضرورية لممثلي خدمة العملاء. ولكن الآن أصبحت المسئولية الجديدة الخاصة بالتفاوض في تجديد العقود تستوجب وجود مهارات تفاوضية كأولوية أولى لدى كل ممثلي خدمة العملاء. وفي حين يظل اسم وظيفة ممثل خدمة العملاء كما هو دون تغيير، فإن بؤرة توصيف الوظيفة والمؤهلات الضرورية ستتغير فلابد من تحديث هذه الوظيفة إذا كان للموظف الجديد أن ينهض بمسئوليته الحيوية ويتفاوض بنجاح لتجديد عقود العملاء القدامى. والأكثر من ذلك أنه يلزم تدريب ممثلي خدمة العملاء الحاليين على التفاوض.

ابدأ من جديد في حالة رفض المرشحين الأعلى ترتيباً قبول الوظيفة

لقد اتبعت عملية لإجراء المقابلات مصممة بعناية وقائمة على الأداء، وهي عملية تأخذ في اعتبارها رسالة القسم وأهدافه والنتائج التي سيكون الفرد مسئولاً عن تحقيقها، وقمت بتصنيف كل مرشح وفقاً لمهاراته وخبرته؛ فبرز لك من بين هؤلاء جميعاً اثنان يمتلكان المهارات والخبرات الضرورية لشغل الوظيفة. أما الاختيار بين هذين المرشحين فهو أمر صعب، ولكن لابد منه. فتعرض الوظيفة على المرشح الأول فيرفضها، فتمضي إلى الثاني فيرفضها أيضاً، حينئذٍ ماذا تفعل؟

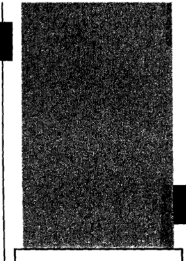
امضِ في عملك بحذر شديد. وإن لم تفعل، فسوف ترتكب خطأ توظيفياً وتقلب عملية إجراء المقابلات القائمة على الأداء -والتي اتبعتها بعناية- إلى هدف ذي توجه نحو المهام لشغل الوظيفة بسرعة.

توقف وفكر قبل أن تعرض الوظيفة على المرشح الثالث أو الرابع أو الخامس، واسأل نفسك إذا كان توظيف هذا المرشح يلبي خطة قصيرة المدى لشغل الوظيفة بسرعة أم خطة طويلة المدى لشغل الوظيفة بالشخص الأنسب للمهمة. كن أميناً مع نفسك؛ لأن ضغوط الإسراع بشغل الوظيفة تسوّغ لك عرضها على مرشحين أقل تأهيلاً (وربما غير مؤهلين بالمرة).

مثال: حالة الخطأ التوظيفي بالشركة الطبية

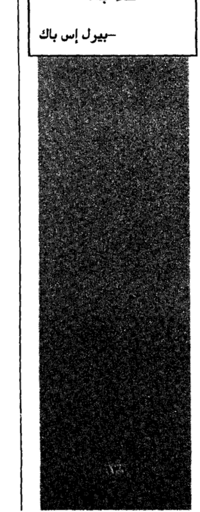
أحد المسئولين الناجحين عن التوظيف بإحدى الشركات الطبية حصل على ترقية كمدير، فكان أول تحدٍ يواجهه في هذه الوظيفة الجديدة هو تعيين مسئول توظيف جديد ليشغل المكان الذي أخلاه. حدد المدير المؤهلات اللازمة لنجاح مسئول التوظيف الطبي: مهارات ممتازة في التواصل الهاتفي، لاسيما القدرة على بث روح الوئام سريعاً، وكيفية اتخاذ الشخص لقراراته، وأسلوب مهني ودي مرن، وخبرة في مجال العناية بالصحة. أجرى المدير مقابلات مع عشرات المرشحين، وفي النهاية رفض المرشحان الأول والثاني قبول الوظيفة، فاختار المدير عدم بدء العملية من جديد وعرض الوظيفة على المرشح الثالث فقبلها رغم أسلوبه الرسمي الجاف في التواصل وعدم امتلاكه لخبرة في البيع ومعرفته القليلة جداً في مجال الصناعة الطبية. وفي غضون أسبوعين من استلامه العمل أدرك المدير أنه استخدم الشخص المناسب للوظيفة غير المناسبة. فقام بمراجعة قسم الموارد البشرية بشركته للتعرف على الخيارات المتاحة أمامه، فاكتشف أن استبدال الموظف الجديد سيتطلب قدراً كبيراً من وقته، ورزماً من الوثائق وقد يستغرق عدة شهور. وعند هذه النقطة سيبدأ من جديد معلناً خلو الوظيفة ومارا بعملية إجراء المقابلات والتوظيف من جديد. لقد أثبت قرار التوظيف الذي اتخذه أنه خطأ مكلف من كل النواحي: الوقت والجهد والمال.

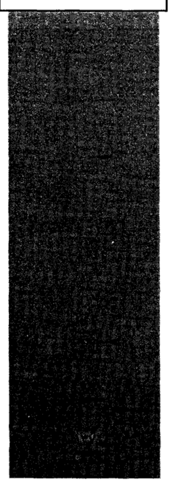
بإمكانك أن تتعلم من تجربة هذا المدير. فإن لم يكن المرشح الثالث ومن يليه لديهم المهارات والمؤهلات الكافية ليتصدروا قائمة المرشحين المفضلين، فاطرح على نفسك هذا السؤال قبل أن تعرض عليهم الوظيفة : "إذن ما الذي تغير؟" وتقبل حقيقة أن المرشحين الأولين قالا "لا".



كل خطأ جسيم يمر بلحظة وجيزة يمكن فيها استرجاعه وربما علاجه.

—بيرل إس باك





الفشل هو الفرصة الوحيدة التي تتيح لك البدء من جديد على نحو أكثر ذكاءً.

-هنري فورد

إن الإجراء الأفضل للمدراء أن يبدءوا من جديد عملية التوظيف عند رفض الوظيفة من جانب المرشحين الأولين، فالبدء من جديد يعني إعادة تقييم كل شيء، بما في ذلك أسباب رفضهما للوظيفة. فإذا كان رفضهما -على سبيل المثال- بسبب التعويضات، فعليك أن تقارن بين تكلفة أن تعرض عليهما راتباً أكثر إغراء وتكلفة الإعلان وإجراء المقابلات من جديد ونقص أحد موظفيك... إلخ. وسوف يساعدك عمل إعادة تقييم شاملة على تحديد ما إذا كان من الأصوب أن تعرض راتباً أكبر على أحد المرشحين الأولين أم تنفق الوقت والمال في إعادة الإعلان عن الوظيفة وإجراء المقابلات من جديد.

التوظيف القائم على الأداء

يعلم المدراء أهل الخبرة أن إحدى الطرق المثلى للاحتفاظ بقوة عاملة جيدة تتمثل في توظيف الأشخاص المناسبين في وظائف تناسب مهاراتهم واهتماماتهم، ويساعدك في ذلك عملية إجراء المقابلات والتوظيف القائمة على الأداء. وكلما كنت واثقاً من الوظائف التي تريد شغلها، كان من الأسهل عليك تطوير واتباع عملية إجراء مقابلات وتوظيف قائمة على الأداء لمساعدتك في اتخاذ أحسن قرارات التوظيف على الدوام.

ست خطوات لإجراء المقابلات والتوظيف القائمين على الأداء

الخطوة الأولى: حدد معايير لإجراء المقابلات

قبل البدء في غربلة المتقدمين لشغل الوظيفة عليك أن تحدد المعايير التي ستساعدك في تحديد من المؤهل من المتقدمين ومن غير المؤهل ليكون مرشحاً لشغل الوظيفة الشاغرة.

قدمنا في الفصل الرابع وصفاً لكيفية تطوير توصيف للوظائف يرتب أنشطة الوظيفة حسب أولوياتها مع مناقشة سبب أهمية هذا النشاط، ووصف المقدار الذي ينبغي تخصيصه لكل نشاط من وقت العمل. وهذه كلها خطوات أولية مهمة في إعداد نفسك لغربلة المتقدمين وإجراء مقابلات مع المرشحين.

لذا وقبل فعل أي شيء آخر انظر إلى توصيف الوظيفة التي تريد شغلها وحدد المهارات والمؤهلات اللازمة لها. هذه المؤهلات والمهارات تتحول إلى "عوامل النجاح" في ورقة عمل مقارنة المرشحين التالية والتي ستستعين بها في التمييز بين المرشحين أثناء عملية المقابلة وفي عمل توثيق منسجم لعملية إجراء المقابلة وقرار التوظيف الذي تتخذه.

هناك متسع في هذه الورقة لكتابة ثمانية من عوامل النجاح. (راجع قسم الموارد البشرية بشركتك للتأكد من اتفاق المعايير التي وضعتها في تنظيمات لجنة تكافؤ فرص التوظيف والقوانين الناهضة للتمييز). ثم اذكر تحت كل عامل من عوامل النجاح مدى أهميته بالنسبة للأداء الكلي للوظيفة. فإن كان "حتمياً"، قدّره بعشر درجات، وإذا كان "مستحسناً وليس حتمياً"، قدره بخمسة، وإذا كان "غير مهم"، قدره بدرجة واحدة.

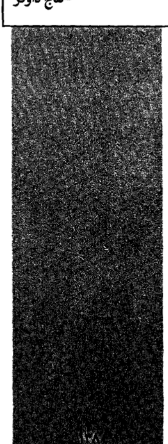
إذا قدرت كل العوامل أو معظمها بعشر درجات، فعليك أن ترجع وترتبها حسب الأولوية. وإذا قدرت كل العوامل أو معظمها بخمسة، فعليك أن تتأكد من تقديرك للمؤهلات ذات الأهمية الفعلية بعشر درجات. وإذا قدرت كل العوامل أو معظمها بدرجة واحدة، فعليك أن تلقي نظرة أخرى على الوظيفة: ما سبب وجودها ما دامت عوامل نجاحها غير مهمة؟

اترك فراغاً كافياً في عمود "المرشحين" لتسجيل أسماء كل من تجري معهم مقابلة بعد الغربلة الأولية. ولاحظ أنك بعد أن تمنح درجات لكل مرشح حسب عوامل النجاح ستقوم بتصنيفهم حسب الأفضلية، تاركاً مساحة كبيرة للتعليقات التي ستذكرك لاحقاً بسبب إعطائك للمرشح هذه الدرجة.

٥

لقد اكتشفت أن هناك طريقة واحدة لمعالجة الخوف، وهي أن تخرج وتخيف نفسك.

-هاج داونز



هل يتناسب المرشح مع الوظيفة؟

اختبار الوظيفة

يعد اختبار المهارات والمعرفة والإمكانات والأمانة أمراً ضرورياً. ولكن أي اختبار قد يتسبب في آثار عكسية على النساء أو الأقليات أو الجماعات المحمية الأخرى لابد أن يكون له ما يسوّغه رسمياً بوصفه متصلاً بالوظيفة. ويمكن أن تكون إجراءات التسويغ معقدة ومكلفة.

ورقة عمل مقارنة المرشحين

اسم الوظيفة ــــــــــــــ التاريخ ــــــــــــــ

عوامل النجاح									ملاحظات
مقياس تقدير العوامل ١– غير مهم ٥– مستحسن ١٠– حتمي									
التقدير									
المرشحون									

ترتيب المرشحين	الدرجة	تعليقات
.١		
.٢		
.٣		
.٤		
.٥		

الاختيار النهائي

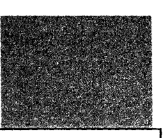
.١

.٢

.٣

ملاحظات

☐ كل شيء على ما يرام ☐ استعرض ☐ العمل المطلوب ☐ الشخص المسئول



الخطوة الثانية: تقييم المتقدمين وغربلتهم

الآن وقد أعددت ورقة عملك الخاصة بمقارنة المرشحين، فأنت جاهز لبدء تقييم المتقدمين وغربلتهم. لقد قمت بتحديد متطلبات حتمية للوظيفة تتحول إلى "ضربات قاضية" تلقائية أثناء عملية الغربلة.

ألق نظرة سريعة على السير الذاتية باحثاً عن الضربات القاضية، وضعها في الكومة رقم واحد. ضع السير الذاتية التي تتفق مع بعض معاييرك في الكومة رقم اثنين. وضع السير الذاتية التي يبدو عليها استيفاؤها لكل معاييرك في الكومة رقم ثلاثة. ثم افحص السير الذاتية في الكومة رقم ثلاثة (الأشخاص الذين يبدو استيفاءهم لكل متطلباتك الحتمية)، والكومة رقم اثنين (الأشخاص المستوفون لبعض متطلباتك) باحثاً مرة أخرى عن أي تطابق بين كل متقدم ومتطلبات الوظيفة في هذه المناطق:

١- التاريخ الوظيفي

٢- التعليم/ التدريب

٣- أنماط الاستقرار (البقاء لفترة معقولة في كل وظيفة)

٤- التدرج لأعلى: في المناصب والراتب والمسئولية

٥- المشاركة في الأنشطة المهنية والاجتماعية

٦- الوظائف القيادية

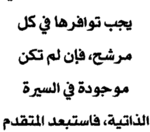
٧- ما تم تحقيقه من إنجازات/نتائج

ضع نظاماً لإجراء المقابلات مع المتقدمين الذين يبدو عليهم استيفاء كل أو بعض متطلباتك الحتمية. والحقيقة المحزنة أنك لا تستطيع الحكم من خلال السيرة الذاتية، وستحتاج إلى التثبت من صحة جميع أوراق الاعتماد والتاريخ الوظيفي، ومراجعة المعرفين للتأكد من دقة وصف المتقدمين لأنفسهم.

الخطوة الثالثة: الغربلة عن طريق الهاتف

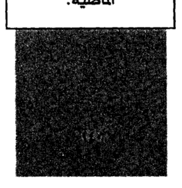
أجرِ مع المتقدمين حوارات مصغرة عبر الهاتف قبل مقابلتهم شخصياً، وذلك للفوائد التالية:

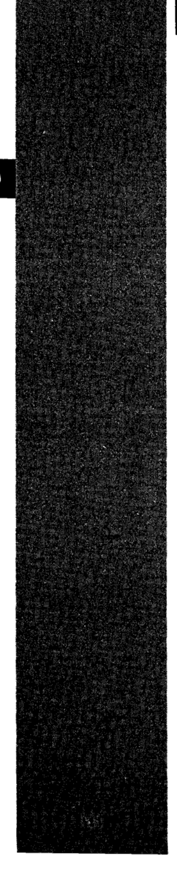
- الحوارات الهاتفية المصغرة سريعة وموضوعية وتوفر الوقت والمال.



هناك بعض المتطلبات الحتمية والبسيطة التي يجب توافرها في كل مرشح، فإن لم تكن موجودة في السيرة الذاتية، فاستبعد المتقدم من الترشيح لشغل الوظيفة.

زهاء ٣٠٪ من السير الذاتية تحتوي على أكاذيب، ونسبة الكذب في ازدياد. فقد كانت هناك زيادة بمقدار ٢٠٪ في عدد السير الذاتية التي تحتوي على معلومات زائفة في السنوات القليلة الماضية.





- الحوارات الهاتفية تعتبر وسائل غربلة ذات أهمية خاصة إذا ما كنت بصدد شغل وظيفة تشتمل على نسبة عالية من العمل الهاتفي (مثل التسويق الهاتفي، خدمة العملاء، سكرتير تنفيذي... إلخ)، فالناس غالباً لا يتواصلون هاتفياً وشخصياً بنفس الطريقة، لذا "اختبرهم" لمرة واحدة على الأقل لتقييم مهاراتهم الهاتفية تقييماً دقيقاً.
- ثمة أسلوب آخر وهو النظر في عمل إعلان عن الوظيفة يحث المتقدمين على "الاتصال فقط" –قبل إرسال سيرهم الذاتية– في أيام معينة وتوقيتات محددة. وتذكر: عندما تتحدث مع كل متقدم أخبره أنك تتلقى طلبات التقديم عبر الهاتف، واطرح عليه أسئلة معينة لمساعدتك في تحديد ما إذا كان المتقدم مستوفياً لمعاييرك "الحتمية" و"التفصيلية"، وتذكر ملء ورقة عمل مقارنة المرشحين أثناء ردك على المكالمات.
- بمجرد أن تعرف عدم استيفاء أحد المتقدمين لتطلباتك، اقطع الحوار شاكراً الشخص على اتصاله وأشّر في ورقة عملك: "رفض لعدم استيفاء المتطلبات الحتمية".
- اطلب من المتقدمين المستوفين لتطلباتك إرسال سيرهم الذاتية أو ترتيب موعد لإجراء المقابلة.

الخطوة الرابعة: إجراء المقابلة مع المرشحين

- وجه لكل مرشح نفس الأسئلة وبنفس الترتيب لتسهل عليك عمليات التوثيق والتقدير والتصنيف، وتأكد من مراجعة قسم الموارد البشرية بالشركة لمعرفة الأوامر والنواهي الخاصة بتوجيه الأسئلة قبل إجراء مقابلة مع أي مرشح.
- وجه أسئلة مغلقة للتثبت من المعلومات الواردة في السيرة الذاتية أو في الحوار الهاتفي المصغر. والأسئلة المغلقة عبارة عن أسئلة مصاغة ليجاب عليها بنعم أو لا.
- وجه أسئلة ذات نهايات مفتوحة أو أسئلة قائمة على الأداء لاكتشاف كيفية استجابة المرشحين في المواقف التي سيواجهونها في هذه الوظيفة. والأسئلة ذات النهايات المفتوحة عبارة عن أسئلة مصممة للحصول على

إجابات وصفية وليس بنعم أو لا. وتعتبر الأجوبة الوصفية أفضل مؤشر على أسلوب تفكير المرشح وسلوكه بعد التوظيف. وتأكد من أن الأسئلة ذات النهايات المفتوحة التي تطرحها مصممة لمساعدتك في معرفة كيفية استخدام المرشح للمؤهلات الحتمية أو التفضيلية مثل مهارات التفاوض أو حل المشكلات. أما الأسئلة التي تبدأ بـ "ماذا تفعل لو..." و"أخبرني عن أحد التحديات التي واجهت فريقك وكيف ساعدت في التعامل معها" و"صف أصعب موقف تفاوضي مررت به وكيف تمكنت من حله بنجاح" فسوف تمدك بمعلومات قيمه تستعين بها في التمييز بين المرشحين الذين يبدو -على الورق- أنهم مستوفون لكل معاييرك وبين من هم ليسوا كذلك في الواقع.

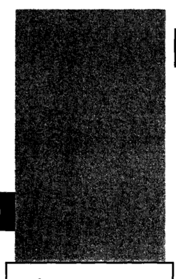
- ويمكن لاختبار المهارات والمعرفة والموقف مساعدتك كثيراً، ولكن ينبغي معالجته بحرص.

الخطوة الخامسة: تصنيف المرشحين وعرض الوظيفة على المصنف رقم واحد

في حالة رفض ذلك المرشح الوظيفة اعرضها على المرشح الثاني. وإذا رفض هذا المرشح أيضاً فعليك الرجوع إلى النصائح التي أوردناها فيما سبق، وذلك بأن توازن بدقة بين بدء العملية بأكملها من جديد وبين التكاليف الاحتمالية لتوظيف مرشح لا يمتلك المؤهلات المناسبة.

يعد أفضل أسلوب هو اتباع عملية إجراء المقابلات القائمة على الأداء وقصر عرض الوظيفة على المرشحين الذين يمتلكون المؤهلات والمهارات التي تتناسب مع المتطلبات المعينة للوظيفة.

إن الاختبار الحقيقي للتوافق بين المرشح والوظيفة يبدأ في الأيام الأولى من التوظيف. وبإمكان هذه الأيام الأولى أن تثير في نفسك وفي نفس الموظف الجديد الشكوك بشأن القرار أو تجعلكما تتطلعان إلى علاقة عمل طويلة المدى ومجزية لكلا الطرفين. لذا فإن إعدادك لخطة لأيام الموظف الجديد الأولى في الوظيفة يتساوى في أهميته بالنسبة لك مع التخطيط لاستراتيجية فعالة قائمة على الأداء لإجراء المقابلات. وإليك الطريقة.



إن لم تكن تدري إلى أين أنت ذاهب، فأي طريق سيؤدي بك إلى هناك.

الخطوة السادسة: ابدأ بالحماس

يقدر الموظفون الجدد -دون النظر إلى مدى تمرسهم- المدير القائم على الأداء الذي يقتطع من وقته للجلوس معهم ومساعدتهم في تحديد المهمة الرئيسية والأهداف السلوكية المتوقع منهم تحقيقها أثناء الفترة الاختبارية، وهي الشهور الثلاثة الأولى عادةً.

إحدى الطرق الأكثر فعالية لتحقيق هذا تتمثل في ترتيب فترة مدتها ساعتان أو ثلاثة لتتحدث وتحدد -كتابةً- ما ينبغي عمله أو تعلمه أولاً، وكيفية قياس الجهود وكيفية تحقيق النتائج.

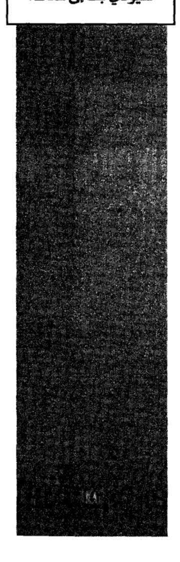
رتب جلسات منتظمة مع الموظف الجديد لاستعراض تقدمه؛ فهذا سيساعدك على تحديد ما إذا كان ماضياً في طريقه وما إذا كانت ثمة مشكلات. والهدف من ذلك أن تفعل كل ما هو ممكن لضمان نجاح الموظف الجديد ومعالجة أي مشكلة قبل تفاقمها وتعذرها على الحل.

ماذا تفعل لو لم يرق أداء الموظف الجديد إلى المستوى المأمول

قبل أن تفعل أي شيء ارجع إلى قسم الموارد البشرية لضمان اتباعك للوسائل والحدود الزمنية التي تفضلها الشركة في معالجة المقصرين. والخطوات الأربع التالية تساعدك فحسب على التعرف على العملية العامة. وأفضل مكان تستمد منه المعلومات المعينة حول كيفية معالجة المقصرين هو مؤسستك أو المهنيون الذين تحيلك المؤسسة إليهم.

الخطوة الأولى: اعقد جلسة تقييم

إذا اكتشفت في أي وقت بعد الاتفاق على الأهداف المحددة وطرق القياس أن موظفك الجديد لا يؤدي ما وافق على أدائه، فعليك أن ترتب فوراً لعقد جلسة لتقييم الموقف مستخدماً الرسم البياني التالي كدليل للمناقشة لتحديد الأسباب وإعادة تأكيد الالتزام بالأهداف والحدود الزمنية. وحيث إن هذه هي جلستك الأولى، فلتدوّن جميع التعليقات في عمود التقييم.



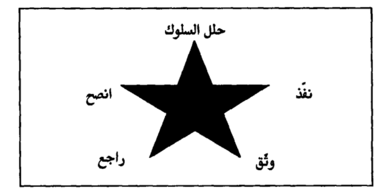
ثلاثة عشر سبباً لعدم أداء الناس لما يتوقع منهم أداؤه

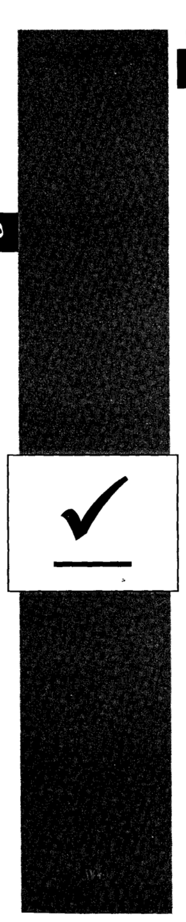
	تقييم	تأديب	إنهاء الخدمة
١- لا يعلمون أنه ينبغي عليهم فعله.			
٢- لا يعلمون كيف يفعلونه.			
٣- لا يعلمون ما يتوقع منهم أداؤه.			
٤- يظنون أن طريقتك لن تفيد.			
٥- يظنون أن طريقتهم أفضل.			
٦- يظنون أن هناك شيئاً آخر أهم.			
٧- لا يحصلون على نتيجة إيجابية لفعلهم إياه.			
٨- يظنون أنهم يفعلونه.			
٩- يكافئون على عدم فعلهم إياه.			
١٠- يعاقبون على فعله.			
١١- يتوقعون نتائج سلبية.			
١٢- ليست هناك تبعات سلبية للأداء الرديء.			
١٣- وجود عقبات خارجة عن سيطرتهم.			

مقتبسة بتصرف من لماذا لا يؤدي الموظفون ما يتوقع منهم أداؤه وماذا تفعل حيال ذلك. فرديناند فورنيز، ليبرتي هاوس برس.

الخطوة الثانية: اعقد اجتماعاً تأديبياً إيجابياً

إن لم تلمس بعد هذا الاجتماع التقييمي التغيير الذي تنشده في السلوك، فلتتخذ إجراء تأديبياً إيجابياً باتباع الإرشادات الموضحة فيما يلي.





الخطوة الثالثة: وثق

قد تجد في نفسك الرغبة في توثيق هذا الاجتماع تحسباً لاحتمال بقاء سلوك الموظف دون تغيير واضطرارك إلى اتخاذ إجراء أكثر صرامة. ولكن قبل توثيق الأداء أو السلوك غير المقبول تأكد من فهمك للموقف بأكمله. وبعد أن تتقصى الحادثة أو السلوك استخدم الإرشادات التالية كقائمة مراجعة قبل إعداد خطابك التحذيري.

- ❑ تأكد أن خطابك منمق ومقروء.
- ❑ وجه الخطاب إلى الموظف، وتأكد من كتابة التاريخ عليه وتوقيعه من قِبل القائم بإعداده.
- ❑ اذكر في خطابك دوماً وصفاً دقيقاً للتفاصيل المعينة: من، ماذا، أين، لماذا، متى، كيف.
- ❑ تجنب العبارات الذاتية وأكد على إجراءات وسياسات المشاركة.
- ❑ اعرض حلولاً واذكر أهدافاً وحدوداً زمنية لتحقيقها.
- ❑ اذكر عواقب الاستمرار في الأداء السيئ، مثل: "الإخفاق في... سوف يتمخض عن اتخاذ المزيد من الإجراءات التأديبية التي قد تصل إلى إنهاء الخدمة".

الخطوة الرابعة: أجر مقابلة لإنهاء الخدمة

١- استعد جيداً.

٢- اطلب من "شاهد ودي" حضور الجلسة إذا بدا أن الأمر يقتضي ذلك.

٣- قدم أسباباً واضحة ودقيقة لإنهاء الخدمة، مكتوبة وموقعة من كلا الطرفين.

٤- ساعد الموظف على إدراك أنه بمجرد شرح العواقب صار الاستمرار في هذا السلوك غير المرضي مسئوليته وحده.

٥- بؤرة اهتمام إنهاء الخدمة هي السلوك غير المقبول لا الشخص ذاته.

٦- إذا لزم الأمر، فانصح الموظف بشأن مضامين الاستيلاء على ملفات أو أجهزة أو غيرها من ممتلكات الشركة، أو إفشاء أسرار المهنة للمنافسين.

٧- ليس كل العاملين يتقبلون أمر إنهاء الخدمة في هدوء رغم أنه ليس بمفاجأة. فإذا انزعج الموظف للخبر،فاستعن بهذه الخطوات:

أ- استمع

ب- تشارك

ج- استمر

د- والأهم من ذلك كله هو سيطرتك على انفعالاتك وعدم خوفك من كلمات التهديد.

هـ- في حالة تعرضك لتهديد بدني وأنت بمفردك استدع شخصاً فوراً.

٨- اعرف سياسات شركتك.

٩- عرّف الموظفين بشعورك تجاههم. هل ستقدّم معرفين؟ كلمة ختامية: إن قلقك بشأن جلسة إنهاء الخدمة شيء طبيعي وصحي، وهو مؤشر على أنك شخص مهتم وذو مشاعر تواجهه مهمة صعبة.

١٠- ساعد الموظفين على إدراك أن إنهاء الخدمة أمر مؤلم للجميع، وأنك والمؤسسة تتمنون النجاح للجميع، وأنت تتمنى لهم الخير.

ولكن أفضل خطة على الإطلاق هي أن تفعل كل ما في وسعك لمنع موظف جديد متحمس من التحول إلى موظف مستاء.

موجز

- يعتبر توظيف أفضل الأشخاص الموجودين وتطويرهم مسئولية إدارية حيوية.
- من أجل تجنب ثلاثة أخطاء شائعة في التوظيف:

١- استعد جيداً قبل إجراء المقابلة.

٢- اشغل الوظيفة الحيوية، لا الوظيفة الشاغرة.

٣- ابدأ من جديد في حالة رفض الوظيفة من قِبل مرشحيك الأول والثاني.

- يشتمل التوظيف القائم على الأداء على ست خطوات:

١- تحديد معايير لإجراء المقابلات.

٢- تقييم المتقدمين وغربلتهم.

٣- الغربلة عن طريق الهاتف.

٤- محاورة المرشحين.

٥- تصنيف المرشحين وعرض الوظيفة على أولهم.

٦- البدء بحماس.

- إذا لم يرق أداء الموظف الجديد إلى المستوى المأمول، فإن العملية تشتمل عادة على:

١- عقد جلسة تقييمية.

٢- عقد جلسة تأديب إيجابي.

٣- التوثيق.

٤- عمل مقابلة لإنهاء الخدمة.

- أفضل أسلوب تستخدمه مع الموظف الجديد هو الأسلوب الذي يساعدك على منع وقوع السلوك الإشكالي.

?

أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

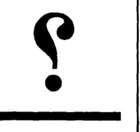
٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

-
-
-

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	



٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟

٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

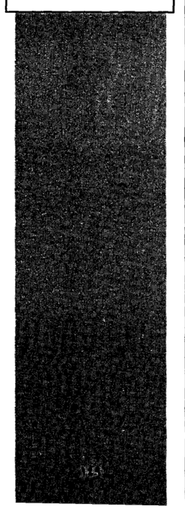
٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

-
-
-

١٠- كيف ستتأكد من تحسن الأداء؛ كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.



٦

الفصل ٦

التفويض: مشاركة العمل بفعالية

تعتبر كلمة الأداء أهم مفردات لغة الإدارة في الألفية الجديدة، وقد تفحصنا في الفصل السابق أساسيات تحديد الأداء وتحسينه.

يتحقق الأداء على يد أفراد أو جماعة من الناس، وحيث إن "قائد" الفريق لا يستطيع ولن يستطيع فعل كل شيء بنفسه، فإنه يتعين على الجماعة في بعض الأحيان أن تعمل بفعالية دون قائدها. ولكن لكي يتم هذا فلابد من اتخاذ قرارات باستمرار تنظم ما يتم تفويضه. إن التفويض هو المهارة المطلوبة لتعديل الواجبات لتحقيق أكبر قدر من النتائج وتجنب العبء الزائد والإجهاد في الوقت نفسه.

ماذا تفوض

نذكر على مدى الصفحات التالية أربع مناطق يمكن للمدراء تفويض المزيد من الأعمال فيها، فهل لديك عمل يقع ضمن هذه الفئات وينبغي تفويضه؟ اذكر البنود التي يمكنك تفويضها في أماكن الفراغ.

١- مشكلات أو قضايا تتطلب استكشافاً ودراسة وتوصيات من أجل اتخاذ قرار.

أمثلة حالية:

١)

٢)

٣)

٢- أنشطة واقعة في نطاق وظائف الطاقم وقدراته.

أمثلة حالية:

١)

٢)

٣)

٣- المهام التي تطلق المواهب البشرية في اتجاه إيجابي نحو الأهداف والحاجات المؤسسية، ونحو تطور الشخص ونموه.

أمثلة حالية:

١)

٢)

٣)

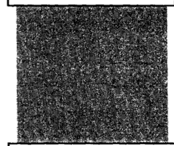
٤- مشكلات أو أنشطة يمكنها أن تدخر للرئيس وقته الثمين إذا تمت معالجتها جيداً من قِبل الطاقم.

أمثلة حالية:

١)

٢)

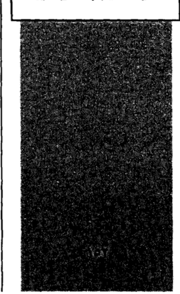
٣)



الحذر المبالغ فيه قد يكون أسوأ من مغبات الخطر.

-روجر فريتس

وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الأشياء لا ينبغي تفويضها



أشياء لا يجب تفويضها

قدم بعد كل نقطة فيما يلي مبررك لعدم ملاءمتها للتفويض.

١- التخطيط: وضع خطط ضمن خطط وأهداف أكبر.

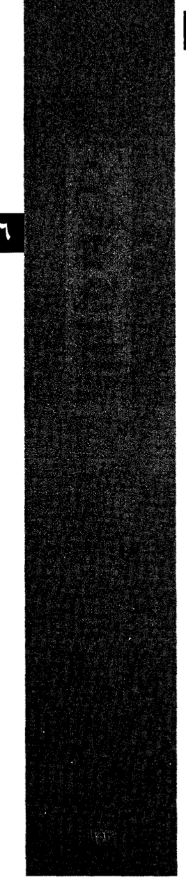
السبب:

٢- المشكلات المعنوية ذات الأهمية الملحوظة في وحدة العمل.

السبب:

٣- تسوية الخلافات بين أفراد الطاقم.

السبب:



٤- تدريب أعضاء الفريق وتطويرهم.

السبب:

٥- استعراض أداء الطاقم الذي يدنوك بمستوى أو مستويين.

السبب:

٦- المهمة المباشرة التي كُلفت بإنهائها خصيصاً من قِبل رئيسك.

السبب:

٧- جزء هام أو سري من إحدى المهام.

السبب:

٨- جزء فقط من المشكلة عندما تكون أنت أو شخص آخر منشغلاً بالفعل بالعمل في المشكلة بأكملها.

السبب:

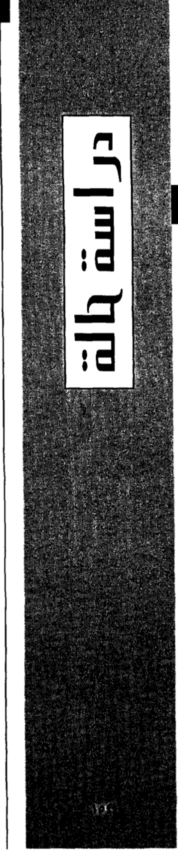
٩- بعض المشروعات أو الأفكار أو الأنشطة "المحببة"، عندما لا تشغلك هذه عن مسئولياتك الأكبر.

السبب:

١٠- الأمور التي لا تجد من هو كفء لها لتفويضها إليه.

السبب:

إن كل مدير لابد له من اتخاذ القرار بشأن ما يتم تفويضه. تأمل الحالة التالية.



جوان: أكبر المفوضين

تم "اكتشاف" جوان على يد أحد الاستشاريين وهو يجري حوارات مع المدراء في إحدى المؤسسات العميلة للحديث بشأن الاجتماعات التي يعقدونها مع أعضاء فرقهم. كان الاستشاري يحاول اكتشاف ما إذا كانت الفرصة تتاح لأعضاء الفرق لابتدار المناقشة والمشاركة النشطة في عملية صنع القرار، أم تتاح لهم فحسب فرصة السماع عما اتخذ من قرارات.

عندما سُئلت جوان عن اجتماعاتها المنتظمة بطاقمها أجابت بأنها تجتمع معهم لمدة ساعتين في يوم معين من كل أسبوع ليخبروها بالقرارات التي اتخذوها خلال الأسبوع الماضي. وتمضي موضحة عدم إيمانها بالمشاركة في صنع القرار فتقول "كلا، أنا لا أتخذ قرارات من أجلهم، ولا أعتقد بالمشاركة في القرارات التي تخصهم، إنما نعقد اجتماعاً أسبوعياً كي أطلع على ما يفعلونه وكيف".

عند إجراء حوار مع واحدة من أفراد طاقم جوان وسؤالها عما إذا كانت جوان تتخذ القرارات، أجابت بقولها : "كلا، إنها لا تفعل وكل ما أخبرتكم به حقيقي، فهي لا تشارك في قرارات يتقاضى طاقمها راتباً نظير اتخاذها. وأنا أسمع أنها تلعب التنس كثيراً في الوقت الذي تدخره". ثم سُئلت هذه السيدة عما إذا كانت قد حاولت أبداً حمل جوان على اتخاذ قرار ما، فأجابت: "فعلت ذلك لمرة واحدة، ولم يكن قد مضى عليّ غير أسبوع واحد في وظيفتي فواجهت مشكلة تشغيلية لم أتمكن من حلها فاتصلت بجوان وأخبرتها بحالي والمشكلة التي تواجهني، فأجابتني فوراً قائلة (حسناً، إن حل المشكلات هو ما تتقاضين راتباً من أجله). وعندما ألححت عليها احتدت واقترحت عليّ الاستعانة بواحد من الآخرين في حل هذه المشكلة، ونظراً لعدم معرفتي لشخص يمكنني استشارته أصررت على مقابلتها مما جعلها توافق في النهاية على مقابلتي فوراً. وفي أثناء اللقاء سألتني عن مشكلتي مدونةً إجاباتي، ثم سألتني عن شروط حلها فأجبتها بأنني لا أفهم ما تقول. فقالت: (إن لم تكوني على دراية بالشروط التي يلزم الوفاء بها من أجل التوصل إلى حل فمن أين لك أن تعرفي أنك حللت المشكلة؟) ثم أخبرتني أنها ستساعدني في حل هذه المشكلة هذه المرة فحسب وأخبرتني أن هذه وظيفتي أنا".

واحدة أخرى من أفراد طاقم جوان سئلت عن الاجتماعات الأسبوعية فقالت : "حسناً، إننا نجلس جميعاً –بما فينا جوان– على تلك المائدة الكبيرة في مكتبها

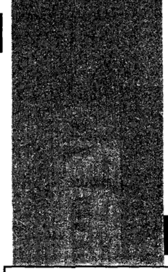
فنظل نتحدث عن القرارات التي اتخذناها ومن الذي ساعدنا فيها لو كان هناك من ساعدنا. ويدلي الآخرون بتعليقاتهم من وقت لآخر، خاصةً إذا كان القرار قيد المناقشة قراراً اضطروا لاتخاذه بأنفسهم في وقت ما، أو إذا كان ذا تأثير مباشر على عملياتهم الخاصة". وأضافت قائلة بأن جوان تتكلم قليلاً جداً في معظم الاجتماعات، ولكنها تطلعهم على أية تطورات جديدة سمعت عنها من المكتب الرئيسي.

تم إجراء حوار مع المدير العام التنفيذي لمؤسسة جوان فأكد أن وحدة جوان هي أكفأ وحدات المؤسسة. وبسؤاله عن نسبة المستجدين في وحدة جوان، أجاب قائلاً: "هناك نسبة كبيرة منهم..."، ونفى أن يكون ذلك سببه عدم قدرة الموظفين على تحمل نظام جوان بل لأن معظمهم -كما أوضح- "يُرقّون إلى وظائف مدراء وحدات، لأنهم يتعلمون الاعتماد على أنفسهم تحت إشراف جوان".

وفي مقابلة أخرى سئلت جوان عمن يترأس الاجتماع الأسبوعي في حالة غيابها وعن كيفية اختيارها لهذا الشخص، فأجابت: "هذا أمر بسيط، فأنا أختار الشخص الذي يلجئون إليه في معظم الأحيان للمساعدة في حل مشكلاتهم، ثم أجربه في القيام بهذه المهمة في حالة غيابي، وهذا يعتبر تدريباً جيداً لهم؛ لذا فأنا أرشح من يستطيعون معالجة هذه المهام لشغل وظائف مديري الوحدات الشاغرة. ويتصل بي رجال المكتب الرئيسي دوماً لمعرفة المرشحين".

وفيما عدا جوان فإن كل من تمت محاورتهم من المدراء الآخرين إما ذكروا صراحة وإما ضمناً أثناء الحوارات أنهم يتخذون القرارات الهامة أثناء اجتماعاتهم بأن يتلقوا الاقتراحات ويتدارسوا مصادرها... إلخ، ثم يتخذوا القرار النهائي. وهم من خلال هذا الأسلوب لـ "اتخاذ القرار الجماعي" يؤكدون إيمانهم بأن إحدى مسئوليات تنفيذي المستوى الأعلى تتمثل في اتخاذ القرارات لمرؤوسيه، معتقدين في الغالب أن صنع القرار يتم بشكل مشترك. أما جوان فقد كانت تسمح ببعض الهامش في حالة ما يتحتم تدخلها، ولكنها كانت تذكر صراحةً لطاقمها أنها لا تريد التعرف على المشكلات إلا بعد حلها، وعلى القرارات إلا بعد اتخاذها حتى لا يتمكن الطاقم من تخمين تصرفها.

كان الشغل الشاغل لجوان هو النتائج التي يحققها طاقمها من خلال الطرق التي يطورونها إما بأنفسهم وإما بالعمل مع أقرانهم. لقد كانت ترفض القيام بأعمالهم فحسب، حتى وإن تسبب هذا في تكاليف قصيرة المدى، وتبذل وقتها



وطاقتها في التفاوض بشأن الأهداف مع أعضاء فريقها، وفي تحسين وحدتها، والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وتخصيص الموارد للفعالية الحالية والمستقبلية.

يتضح من هذا أن جوان بلغت أقصى درجات التفويض، الأمر الذي قد يتناسب وقد لا يتناسب معك. وإليك فيما يلي سلسلة من الأسئلة البسيطة لتقييم موقفك تستعين بها في تحديد "مقدار ما يكفيك من التفويض".

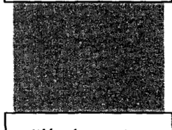
ما المقدار الذي يكفيك من التفويض؟

نعم	لا	
___	___	هل تعمل وقتاً إضافياً في أغلب الأحيان؟
___	___	هل تصطحب معك عملاً إلى المنزل في الأمسيات والعطلات؟
___	___	هل أعمالك غير المنجزة في ازدياد؟
___	___	هل تستهلك العمليات اليومية معظم وقتك لدرجة ألا يتبقى لديك غير القليل للتخطيط وغيره من المسائل الهامة؟
___	___	هل لديك سيطرة على كل التفاصيل بما يجعل طاقمك ينجزون أي مهمة جيداً؟
___	___	هل تضطر كثيراً إلى تأجيل المشروعات طويلة المدى؟
___	___	هل تضايقك الطوارئ المستمرة غير المتوقعة؟
___	___	هل تفتقد الثقة في قدرات أعضاء فريقك على تحمل مزيد من المسئولية؟
___	___	هل يثير غضبك وشكواك عدم رقيّ أداء فريقك للمستوى المأمول؟
___	___	هل يتسم مناخ فريقك بالصراع والصدام وفقدان الهمة؟
___	___	هل يحيل إليك مرءوسوك اتخاذ جميع القرارات؟
___	___	هل تملي على مرءوسيك أنشطة معينة لا تحقق أهدافاً معينة؟
___	___	هل توقف أعضاء الفريق عن عرض أفكارهم عليك؟
___	___	هل تبطئ العمليات كثيراً في حالة غيابك؟
___	___	هل تشعر أنك تتنازل عن دورك كمدير إذا طلبت المساعدة؟
___	___	هل تعتقد أن وضعك والراتب الذي تتقاضاه يعنيان تلقائياً معالجتك لعمل زائد؟

إذا كانت معظم إجاباتك بالإثبات، فمن المحتمل أنك لا تفوض بالقدر الكافي.

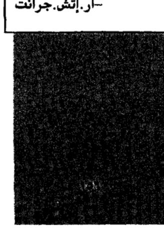
عندما تفوض فأنت تجازف. وعندما لا تجازف فأنت تموت.

–روجر فريتس



عندما توظف أناسا أذكى منك، تثبت أنك أذكى منهم.

–آر.إتش.جرانت



حتميات التفويض

١- تفهم الحاجة إلى التفويض.

لابد أن يتفهم المشرف عملية التفويض ويوافق على ضرورتها، ولابد أن يتفهم أعضاء الفريق التزاماتهم.

٢- عيّن أهدافاً.

لابد لجميع الأطراف من تفهم الأهداف المؤسسية، وينبغي أن يكون هناك اتفاق عام على ما يجب إنجازه ولما، وكيف، ومتى، وبأي أولوية، وبأي موارد، وبمعرفة من.

٣- اعرف نقاط قوة مرءوسيك.

ينبغي أن يكون المشرف على دراية بسمات زملائه وطاقمه وقدراتهم، ويفوض وفقاً لهذه الاهتمامات والقدرات.

٤- تواصل مع رؤسائك.

ينبغي أن يتوصل المشرف مع رؤسائه إلى تفاهم حول ما يعاد تفويضه.

٥- تفاوض بشأن معايير الأداء.

لابد أن تكون معايير الأداء شاملة بما يكفي لتشجيع مبادرة الفرد وإبداعيته وولائه للمؤسسة، وأن تكون متفقاً عليها من قِبل المفوض وعضو الطاقم.

٦- اتفق على المناطق التي لا يتم تفويضها.

ينبغي أن يتولى المشرف شرح أية استثناءات لعملية التفويض، مع التأكيد على كونها استثناء لا قاعدة.

٧- خطط لتحديد المهارات والتدريب.

ينبغي أن يشتمل التفويض على فرصة لاختبار مهارات العاملين ولتوفير أي تدريب ضروري.

٨- أظهر اهتمامك.

ينبغي أن يظهر المدير اهتمامه الحقيقي بالعمل الذي يقوم به الفريق.

٩- قِس النتائج.

يمكن تقييم النتائج بطرق عدة، منها: استخدام التقارير في مناطق النتائج الرئيسية، وقياس الأداء، وتقييم معايير الإنجاز.

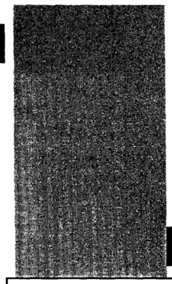
١٠- اعرض المساعدة ومزيداً من التدريب.

عند تصحيح الأخطاء بلباقة ينبغي أن يكون التأكيد على تحديد الهدف، وينبغي أن يكون الموظف قد لعب دوراً في اختيار هذه الأهداف. ومن الممكن للتدريب المستمر أن يساعد الموظف على تصحيح ذاته.

التفويض:

تصنيفي الذاتي

ردىء ١	٢	مشكوك فيه ٣	٤	ممتاز ٥
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------
------	------	------	------	------



٦

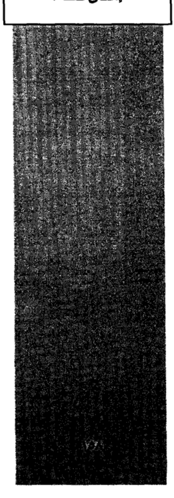
لا شيء أكثر إحراجاً من مشاهدتك لرئيسك وهو يفعل شيئاً أكدت له عدم إمكان فعله.

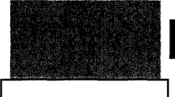
إن معرفة كل هذه الأشياء عن التفويض لن تساعدك فعلاً حتى تتخذ قراراً في...

ما الذي سأفوضه؟

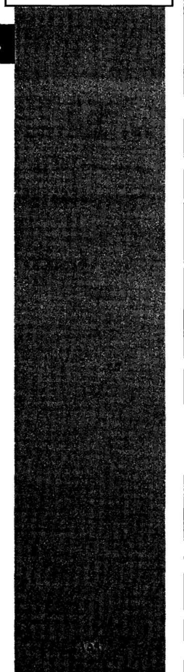
إلى هذه الدرجة من الإيجاز! هيا بنا إذن نمارس أحد التدريبات، مع العلم بأن بعض الأنشطة التي تضمها الصفحة التالية قد يكون واقعاً ضمن مهامك الروتينية في حين قد يقع بعضها الآخر خارج نطاق مسئوليتك تماماً، وهذا لا يهم. إن مهمتك تتمثل في تحديد المسئول عن معالجة كل مهمة في القائمة: أنت أم طاقمك، واضعاً في اعتبارك برنامجك الكامل لإدارة الوقت وأنت تتخذ قراراتك. وليست هناك إجابات صائبة وأخرى خاطئة لأن الغرض منها مساعدتك على بدء التفكير في استخدام أقصى إمكانات طاقمك، وتشجيعك على تقييم تخصيصك للواجبات والمسئوليات تقييماً جاداً.

> **من يتصرفوا بدافع الخوف يظلوا خائفين، ومن يتصرفوا بدافع الثقة بالنفس يتطوروا.**
>
> —روجر فريتس







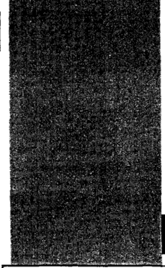


هل تفعل ما يلي بنفسك أم تفوضه إلى طاقمك؟

	أفعله بنفسي	أفوضه
١- تمثيل وحدتك في الاجتماعات الروتينية.	________	________
٢- كتابة مذكرة داخلية.	________	________
٣- فتح البريد اليومي وتصنيفه.	________	________
٤- البحث عن أفكار جديدة.	________	________
٥- الترتيب للحصول على مساعدة مؤقتة.	________	________
٦- قراءة الكتب والجرائد المهنية ذات العلاقة.	________	________
٧- معالجة مشكلة تخص العاملين.	________	________
٨- التخطيط لحملة إعلانية.	________	________
٩- الحديث مع أحد العملاء وكبار البائعين.	________	________
١٠- جدولة الإجازات.	________	________
١١- معالجة مهام موظفي المكتب الروتينية.	________	________
١٢- العمل في ميزانية الوحدة.	________	________
١٣- تسليم الأهداف لقسمك.	________	________
١٤- جدولة مواعيدك خارج المدينة.	________	________
١٥- توظيف عمالة إضافية.	________	________
١٦- عمل تهيئة لأحد العاملين الجدد.	________	________
١٧- حوار تجريه إحدى المجلات لكتابة مقال متعلق بالعمل.	________	________
١٨- اختيار نظام حاسوبي جديد.	________	________
١٩- ترتيب تقديم القهوة والوجبات الخفيفة أثناء الاجتماعات.	________	________
٢٠- متابعة رسائلك الهاتفية.	________	________

لاحظ بدقة عدد المسئوليات التي تحتفظ بها لنفسك. **أهذا واقعي؟**

جرب تسجيل أسماء أعضاء الطاقم القادرين على معالجة المسئوليات أمام مختلف المهام في هذه القائمة.



موجز

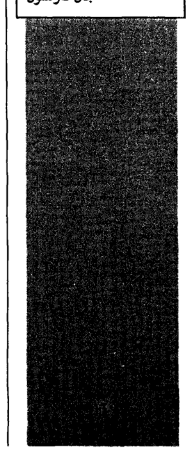
إذا كان التفويض تجربة جديدة عليك، فلا تبالغ في الحرص. ابدأ بالمهام الأساسية قليلة الأهمية، ثم امض في طريقك إلى حيث يفعل الآخرون كل ما يمكنهم إجادة فعله بينما تتولى أنت مسئولياتك الإدارية، وبذلك تدير طاقمك ووقتك معاً.

وإذا فشلت في أن تفوض بفعالية، فلتبحث عن الأسباب أو "الجناة" التي تشمل ما يلي:

- **قلة الصبر:** "شرح المهمة يتطلب مني أكثر من أدائها بنفسي".
- **عدم الأمان:** المدراء حديثو الترقية لم يستقروا بعد في وظائفهم الجديدة، ولا يستطيعون مقاومة العودة وإخبار خلفائهم بأسلوب العمل.
- **التلهف:** يرفضون التفويض لرغبتهم الشديدة في "إثبات ذواتهم".
- **عدم المرونة:** مقتنعون بعدم إمكانية أداء شيء على نحو جيد ما لم يؤدوه بأنفسهم.
- **عدم اللياقة:** الخوف من الظهور.
- **هواية وظيفية:** مرتبط جداً بأحد جوانب الوظيفة لدرجة أنه لا يريد تفويضها.

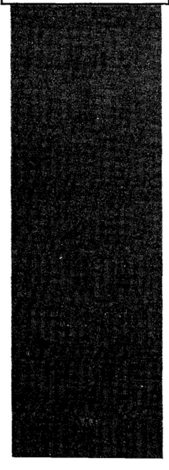
العلاج الفعال للتفويض

- **الخطوة الأولى: تعرف على "الجناة" المذكورين سابقاً.**
- **الخطوة الثانية: مارس القضاء عليهم، فالتفويض مهارة نتعلمها من خلال الممارسة.**



لا يولد الناس متحلين بالثقة بالنفس. وأهم دور للقائد هو غرس الثقة بالنفس في رجاله.

—جان كارلسون



أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

-
-
-

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟

٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

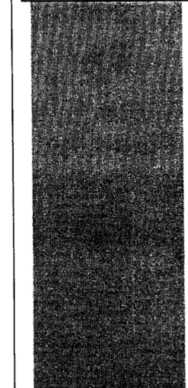
-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.



الفصل ٧

تحسين الأداء

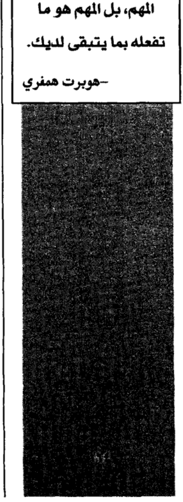
٧

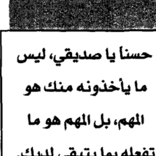
مارك مكورماك – مؤسس واحدة من أشهر شركات الإدارة في العالم– لـه رأي صـريح جداً حول كيفية تغير الإدارة، فهو يدعي أنها لم تتغير. ويخلـص في كتابـه المسـمى Staying Street-Smart in the Internet Age إلى أن التجـارة الإليكترونيـة والإنترنت وشبكة الويب والهواتف الخلوية وأجهزة الاستدعاء والبريد الصـوتي والمساعدات الرقمية الشخصية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة لم تغير الحاجة إلى الفطنة والتركيز على الأداء. وهو من أشد المناصرين للـرأي القائل بأنـه لا ينبغـي التضـحية بالمهارات البشرية والمحادثة وجهاً لوجه في سبيل السرعة.

تشتمل عملية تطوير الإدارة –من وجهة نظر صاحب العمـل– علـى التحلـي بـالتروي والموضـوعية قـدر الإمكـان في وضـع الأشـخاص المـؤهلين في الوظـائف الـتي تتناسب مع قدراتهم وإنجازاتهم. أما من منظور الفرد فإن عملية تطوير الإدارة تعـني بناء القدرات والمهارات واستخدامها للتقدم على أساس الأداء.

وفي الوقت الذي يتعين علـى أصـحاب العمـل الاسـتمرار في تعزيـز جهـودهم لتطوير الإدارة، فإن المسئولية الرئيسية عن التعلم والتطور والتعليم المستمر تقـع علـى عاتق المدير. وإذا لم ينظر المدراء إلى أنفسهم باعتبارهم قـادة، فلـن تسـتقر جـذور أي جزء من عملية تطوير الإدارة، ولن تبدأ عملية تطـوير الإدارة الحقـة إلا عنـدما يقـرر الأفراد أن الإدارة هي العمل الذي يريدون أداءه. فـالفرد هـو الـذي يجـب أن يحـدد أهدافه ويسعى إلى قياس الأداء بالنظر إلى تلك الأهداف.

فما السبيل الحقيقي إلى النجاح في الإدارة؟ لا يكمن هذا السبيل فيما يقوله الناس عنك بقدر ما يكمن فيما تفعله أنت نفسك في هذا الشأن. وسيركز هذا الفصل على العملية المستمرة لتقييم الأداء والتقييم الذاتي كأساس للتحسن.





العوامل التي تشتمل عليها الفعالية الإدارية

تعتبر الفعالية الإدارية عملية طويلة تستمر طيلة الحياة المهنية، وتشتمل على ثمانية عوامل أساسية. وكلما أسرعنا في فهم هذه العناصر الأساسية والبدء في استخدامها كانت الفوائد أعظم. وهذه الخطوات تتساوى جميعاً في أهميتها، ويلزم "ارتقاؤها" واحدة بواحدة.

١- تقييم النتائج
- أين كنا؟

٢- تحليل الحاجات
- أين نحن الآن؟

٣- رسم الأهداف
- ما الذي ينبغي علينا فعله؟
- كيف سيتم قياس التقدم؟
- ما المؤشرات المعينة التي سيتم استخدامها؟

٤- تحديد المسئولية
- من سيفعل ماذا ومتى؟

٥- قياس التقدم
- ما مستواي؟
- ما مستواك؟
- ما مستوانا؟

٦- تقييم الأداء
- كيف كان مستواي؟
- كيف كان مستواك؟
- كيف كان مستوانا؟

٧- الاعتراف بالتحسن.

- كيف ستتم مكافأتك؟

٨- التخطيط للمستقبل

- ما الذي يلزمنا الاستمرار فيه؟
- ما الذي ينبغي أن نتوقف عنه؟
- ما الذي ينبغي تغييره؟

حاجات المدير كفرد

نحن كأفراد لدينا هذه الحاجات أو الآمال الأساسية الخمسة التي نعقدها على مشرفينا، ويعقدها علينا الآخرون بالمثل:

١- "أخبرني عما تتوقعه مني".

٢- "أعطني فرصة للأداء".

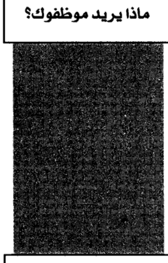
٣- "أطلعني على مدى تقدمي".

٤- "أرشدني عندما أحتاج".

٥- "آجرني ورقّني وفقاً لإسهامي".

إن معظم أسباب الأداء السيئ مرتبطة مباشرة بهذه الحاجات.

ماذا يريد موظفوك؟



أسباب سوء الأداء

١- لا يعرف ما هو متوقع منه (رقم ١ فيما سبق).

٢- لا يعرف مستواه (رقم ٣ فيما سبق).

٣- لا يستطيع (مشكلة تدريبية).

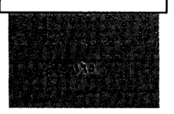
٤- لن يفعل (مشكلة موقفية).

٥- يعوزه الدعم المؤسسي (رقم ٢ فيما سبق).

٦- تربطه علاقة سيئة برئيسه (رقم ٤ فيما سبق).

المعرفة أمر جيد، والإرادة شيء أفضل، أما التصرّف فهو أفضل الثلاثة.

-روجر فريتس



إن إحدى المهام الرئيسية المنوطة بالمدراء هي القضاء على حجج الفشل في هذه المناطق، فما هو مستواك؟ عند استعراض التقدم الذي يحرزه أي موظف استخدم...

أربعة أنواع لاستعراض التقدم

١- **استعراض الأداء**: وفيه يستعرض المدير تقدم عضو الفريق ويدربه بالنظر إلى:

- إنجاز العمل المتعلق بالأهداف المتفق عليها سابقاً.
- التحسن المطلوب.
- الدعم المطلوب.

٢- **استعراض الراتب**: يقوم المدراء باستعراض:

- قيمة النتائج التي حققها الشخص.
- علاقة هذه النتائج ببرنامج إدارة الرواتب.
- استخدام ما تحقق من نتائج كأساس للتوصية بالإجراء المناسب الخاص بالراتب.

٣- **استعراض التخطيط المهني**: يقدم المدراء النصح لمرءوسيهم بالنظر إلى:

- الاهتمامات والطموحات المتعلقة بمستقبل الموظف.
- وضع الموظف بالنسبة لـ:
  - المعرفة والخبرة
  - القدرات والمواهب
  - المهارات والكفاءات
  - العادات وعلاقات العمل
- ما تم إنجازه من عمل، خاصةً فرص التحسن.
- التطور الشخصي بالنظر إلى وجود خطة وبرنامج للنمو.

٤- **استعراض الترقّي**: وفيه يناقش المدراء:

- الفرص التي قد تتاح مستقبلاً.
- الوظائف المحتملة: بالنظر إلى النتائج المطلوبة للتأهل لهذه الوظائف.
- المؤهلات المطلوبة: بالنظر إلى أداء الوظيفة والعوامل الشخصية.

إن الموظف ينبغي ألا يكون أبداً مجرد متفرج في عملية التقييم، ولا أن يكون التقييم مليئاً بالمفاجآت. فإذا شارك الموظفون في رسم أهدافهم قلت كثيراً الاستجابات غير المتوقعة. وحيثما كانت هناك مشاركة أمكن أن تبدأ عملية جادة لتقييم الذات.

فلسفة تقييم الذات



يعتبر تقييم الذات أحد المفاتيح الحيوية في الإدارة التشاركية؛ فعندما نتشارك نحن المدراء مع أعضاء فريقنا عبء التقييم يتم التعامل مع موقف استعراض الأداء بنظرة مختلفة تماماً. وعندما يدعونا الإجراء ويحثنا ويساعدنا على تقييم أدائنا الخاص، فإن تقييماتنا تكتسي برونق خاص عندما نعرف أننا نلعب دوراً حيوياً في صياغة مصائرنا. ونحن في الواقع نفعل ذلك، وينبغي أن نضطلع بهذه الأدوار كأعضاء مشاركين في الفريق الإداري. في ظل هذه الفلسفة، فلسفة تقييم الذات، لا يحتمل أن تنتاب الفرد مشاعر العقم والإحباط والعداء نحو المشرف والمؤسسة، تلك المشاعر التي تتواجد في النظم الأخرى للتقييم حيث يتم استدعاء الفرد ويسمح له بقراءة استعراض مكتمل ومتفق عليه، ثم إخباره بموقفه، دون توجيه أسئلة إليه أو احتمال أسئلة منه.

ثمة جانب آخر لعملية تقييم الذات لابد أن نتعرف عليه. إننا ننمو ونتعلم من خلال خبرتنا في الوظيفة، ولكن من السهل أن ننخرط في العملية اليومية للإشراف على إنجاز الأعمال فلا يكون لدينا غير القليل من الوقت أو الميل إلى دراسة وتحليل ما كنا نفعله. وهنا يأتي دور عنصر تقييم الذات بعملية استعراض الأداء، فهو يدفعنا إلى التحليل والدراسة وإعارة اهتمام ناقدٍ إلى ما أديناه في العام السابق من عمل، فنحصل بذلك على رؤى جديدة ونستمر في النمو.

أصبح إيحاء كلمة "تفاوض" مشوباً –ربما من خلال الاستخدام المرتبط بالحركة العمالية– فتجد الناس يتحاشونها في معظم مناقشات العلاقات الإدارية. وهذا مما يؤسف له، فنحن يمكننا أن نتفاوض معاً دون عداء أو عدوانية أو غيرها من أشكال الصراع الأخرى المرتبطة بالكلمة. فنحن إدارة، ولابد لنا أن ندير، وما التفاوض إلا عملية إدارية.

ليس هناك شيء اسمه استعراض أداء سهل؛ فهو يظل واحداً من أصعب مسئوليات جميع المدراء، ولكنه في الوقت نفسه يعد واحداً من واجبات المدير الأساسية وأكثرها جدوى. وفي حين لا توجد طريقة سهلة لمباشرة هذه الوظيفة، فإن فلسفة تقييم الذات تفتح الباب أمام الاستعراض المرضي وبأقل قدر من العناء.

عندما يقوم الفرد برسم الأهداف ويوافق عليها المشرف، نكون بذلك قد أرسينا الأساس لتقييم "النتائج" لا تقييم "سمات الشخصية". وإذا مضينا إلى ما هو أبعد من ذلك واتفقنا على الأهمية النسبية لكل هدف، أصبح لدينا أساس أقوى للتقييم. هذا النوع من التقييم لا يقتصر فحسب على قياس ما حققناه من نتائج، بل يقيس أيضاً جودة برنامج رسم الأهداف واتصالاتنا وقدرتنا كمدراء محترفين.

فوائد تقييم الذات

تقييم الذات:

- يحمل الفرد عبء التطوير.
- يجيب على التساؤلين الأساسيين للموظفين، وهما:
  ١- "ما مستواي؟"
  ٢- "إلى أين أمضي من هنا؟"
- يوفر الأساس للاتفاق على الأولويات.
- يحسن الفعالية –تمييزاً لها عن الكفاءة– في الوظيفة الحالية.
- يشجع التحليل الموضوعي للمؤهلات والعلاقات.
- يربط التقدم بالأداء: هل نفعل الأشياء الصحيحة وهل نفعل الأشياء الصحيحة على نحو صحيح؟
- يساعد في التحضير لمزيد من المسئولية.

إن الطريق إلى النجاح في الإدارة يبدأ بتحقيق الأهداف، ولكنه يمضي إلى ما وراء ذلك بكثير. وعاجلاً أو آجلاً لابد أن تنشأ عملية تقييم الذات لتكون بمثابة المفتاح المحوري؛ لأن تقييم الذات أمر أساسي بالنسبة لخطة نمو الفرد. ونحن نحجم عن العمل نحو تطبيق الأنظمة الفعالة لتقييم الذات لأننا لا نرغب في البدء بأنفسنا. في حين أننا لو واجهنا هذه المسئولية ستتضح لنا إحدى الحقائق الأخرى، وهي أنه كلما تحلى المدراء بالموضوعية والواقعية في تقييمهم لتقدمهم وأدائهم الخاص كانوا – تلقائياً– أكثر موضوعية وواقعية في تقييمهم لتقدم وأداء أعضاء الفريق.

"إن وظيفة المدير المحترف ليست أن يحب الناس، ولا أن يغير الناس، بل أن يستفيد من نقاط قوتهم في العمل. وسواء أكان المرء راضياً عن الناس أو الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم أم غير راض، فإن أداءهم هو الشيء الوحيد الذي يهم".

–بيتر دراكر

الإجراء المتدرج

لماذا تكلف نفسك عناء استعراض أداء الفرد استعراضاً رسمياً؟

١– لمحاولة تحسين الأداء في الوظيفة التي يشغلها حالياً.

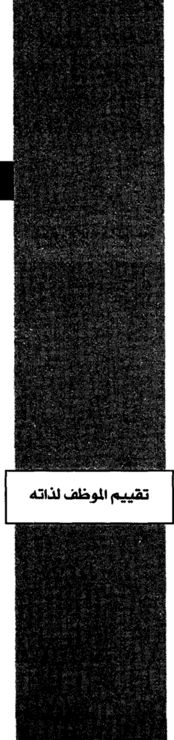
٢– لتطوير الناس، والإعلان أن هذا التطوير اهتمام رئيسي.

٣– لإتاحة استمرارية تفهم الأولويات والأهداف والاتفاق عليها.

٤– لتوفير أساس للتنسيق بين أهداف المؤسسة والوحدة والفرد.

٥– لتوفير التوثيق اللازم للأعمال الملائمة من جانب الأفراد.

ويمكن تلبية هذه الحاجات الأساسية باتباع الخطوات الأربعة التالية.



الخطوة الأولى: تقييم الموظف لذاته

ينبغي على كل فرد إعداد تقييم موجز قُبيل الوقت المحدد لإجراء المقابلة التقييمية. ويشتمل هذا التقييم الموجز على ما يلي:

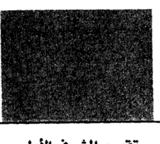
١– الأهداف المتفق عليها في بداية السنة، أو كل ربع سنة... إلخ.

٢– ما تم تحقيقه من نتائج بالنسبة لكل هدف.

٣– الظروف التخفيفية لعدم تحقيق الأهداف.

٤– الإنجازات التي تفوق الأهداف المتفق عليها سابقاً.

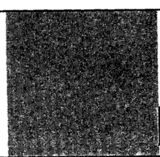
٥– مناطق النمو والتحسن الشخصي والإعداد للتطور المهني المستقبلي.



تقييم المشرف الأولي

الخطوة الثانية: تقييم المشرف الأولي

ينبغي على المشرف -في الوقت ذاته تقريباً- عمل تقييم عاجل مستقل للأداء السابق للفرد مغطياً النقاط ذاتها، مع عدم التركيز على سمات شخصيته بل على تغطية النقاط المذكورة في الخطوة الأولى إلى جانب تقييم عاجل لإسهام الفرد بشكل عام لصالح المؤسسة.



المحاورة واحداً لواحد

الخطوة الثالثة: المحاورة واحداً لواحد

يتولى المشرف أثناء هذه المقابلة مقارنة الملاحظات مع الفرد بشأن التقدم والأداء والإمكانية. وإليك بعض الإرشادات الهامة:

١- خطط للمقابلة جيداً.

٢- أقم جواً ودياً.

٣- دع الموظف يتحدث أولاً ويقدم الموجز الذي أعده وشجع التحليل الشخصي للأداء من أجل تحديد كيفية تعزيز نقاط القوة والتعامل مع نقاط الضعف.

٤- بادر -إذا لزم الأمر- بمساعدة الموظف في التحليل.

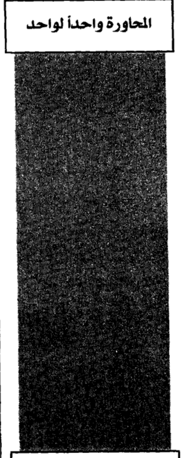
٥- ركز على الجوانب الإيجابية للأداء وانقد نقداً بنّاء يضئ الطريق نحو التطور المستقبلي.

٦- ركز المناقشة على النتائج القابلة للقياس وأعد أهدافاً للفترة التشغيلية التالية.

٧- احصل على التزام بما يجب عمله لتلبية حاجات التطور الشخصي.

٨- كن مستعداً لتعديل تقييماتك الأولية للأداء بناء على ما تحصل عليه من معلومات ورؤى جديدة.

٩- ناقش كل هذا مع الفرد، وتأكد من تفهمه لتقييمك، حتى وإن لم يكن الاتفاق بنسبة ١٠٠٪، ولكن عليك العمل على التوصل إلى نسبة اتفاق معقولة.



تابع على مدار العام

الخطوة الرابعة: تابع على مدار العام

قم بإنشاء والاحتفاظ بملف أداء لكل فرد أثناء فترة التقييم. ومن أجل الاستعانة على عمل تقييمات ذات مغزى في المرات القادمة، احتفظ بملف يحوي المعلومات ذات

العلاقة (مذكرات، تقارير، أهداف مُنقّحة، إنجازات غير عادية، مقابلات، إلخ) في هذه الفترة الزمنية والتي تفيد في عمل تقييم للأداء ذي توجه نحو النتائج.

وإليك الخطوات التي نوصي بها لمساعدتك في التركيز على النتائج في المقابلة التقييمية. فاستخدمها كقائمة مراجعة عندما تقيّم موظفاً في المرة القادمة وانظر كم عدد الخطوات التي يمكنك تنفيذها.

قائمة المراجعة الخاصة بمقابلة تقييم الأداء المعتمدة على النتائج

- ❑ أقم مناخاً ودياً باختيار الوقت والمكان المناسبين لإجراء المقابلة مع البعد عن المقاطعات.
- ❑ خطط المقابلة بدقة مع اختيار نقطتين أو ثلاث نقاط رئيسية تريد التأكد من تفهم الموظف لها وركز عليها كأهداف.
- ❑ دع الموظف يتكلم أولاً لمناقشة مذكرته الموجزة التي أعدها بنفسه، مع توخي اليقظة أثناء هذا التقديم لملاحظة القرائن التي تساعدك في إدخال نقاطك الاثنين أو الثلاثة الرئيسية في المناقشة.
- ❑ ركز على الجوانب الإيجابية لأداء الموظف ناقداً نقداً بنّاءً يضيء الطريق نحو التطور المستقبلي، مع عدم سرد الأخطاء والإخفاقات الماضية إلا لتوضيح حاجات التطور الممكنة. وتذكر أن الناس عادة ما لا يسمعون إلا ما هو سلبي.
- ❑ شجع الموظف على تحليل وتقييم أدائه الشخصي لتحديد مناطق الضعف وتفهم أسباب سوء الأداء. ويمكن أن يحدث هذا –مثلاً– عن طريق توجيه أسئلة من قبيل: "في اعتقادك ما أسباب فشل ذلك المشروع؟" أو "لمَ ترى هذا الرأي؟".
- ❑ قد تضطر في أوقات أخرى إلى اتخاذ زمام المبادرة –كمدرب وناصح– وتوضح للموظف سبب نجاح الأداء أو فشله، وما نقاط قوته وضعفه، ونوعية ما يمكن عمله من تحسين مستقبلاً.

- ❑ تأكد من التزام المناقشة بالنقاط المحددة.
- ❑ لا تنزلق إلى هوة الخلاف أو الجدال.
- ❑ لا تحاول تجنب فشل هذه السنة أو قلة إنجازاتها، وأنصت إلى آراء الموظف واعترف بقلة الإنجاز، ولكن تذكر أن السنة الماضية أصبحت تاريخاً؛ فينبغي أن تركز المناقشة على الدروس المستفادة منها لا على تبرير ما حدث.
- ❑ ربما تكون القاعدة الأساسية أن تتذكر أنك المدير والإدارة، لذا...
  - لا تقُل أبداً "هم" أو "لقد أخبرتهم برأيك ولكنهم لم يوافقوا".
  - قل: "لقد ناقشنا رأيك في هذه المسألة وخلصنا إلى نتيجة أن...".

قائمة جرد التقييم الذاتي

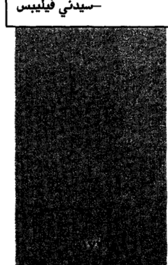
إذا كان قد سبق لك عمل تقييم أو الحصول على تقييم مليئ بالمتناقضات، فأنت تعلم ما يثيره هذا من مشكلات. أما قائمة الجرد التي أنت بصدد إعدادها فهي مصممة لجعل هذه التجربة إيجابية وتطويرية.

ينبغي أن يستغرق المدراء ساعتين أو ثلاث للإجابة على الأسئلة التالية قبل إجراء مقابلتهم التقييمية التالية، مع إمعان التفكير في كل سؤال على التوالي. ونحن نشجعك على إعداد مسودات تمهيدية قبل إعداد النسخة النهائية التي ستناقشها مع مشرفك.

ما إنجازاتك (نتائجك) الرئيسية التي حققتها في العام الماضي، وما هي علاقتها بمسئولياتك (أهدافك)؟

إننا نزداد قوة عندما ندرك أن يد العون التي نحتاجها توجد في نهاية ذراعنا.

—سيدني فيليبس



قائمة جرد التقييم الذاتي رقم ١

المسئوليات	المقاييس المستخدمة	الإنجازات
اذكر مرتباً حسب الأولوية: ما العمل الذي قام به رئيسي وأتفق معه على أنه جزء من واجباتي؟	الكم، الكيف، الوقت، التكلفة.	كيف كان مستواي في تحقيقي لأهدافي؟
١-		
٢-		
٣-		
٤-		
٥-		
٦-		

قائمة جرد التقييم الذاتي رقم ٢

ما النقاط الرئيسية في أدائي والتي لم تنل الرضا خلال العام الماضي؟

١. ________________

____

____

٢. ________________

____

____

٣. ________________

____

____

هل يوافق رئيسي الحالي على ذلك؟

١. نعم ___ لا ___ الأسباب: ________

____

____

٢. نعم ___ لا ___ الأسباب: ________

____

____

٣. نعم ___ لا ___ الأسباب: ________

____

____

ما أهم مغانمي في أداء الوظيفة التي أشغلها حالياً؟

١. ________________

____

____

٢. ________________

____

____

٣. ________________

____

____

هل يوافق رئيسي الحالي على ذلك؟

١. نعم ___ لا ___ الأسباب: ________

____

____

٢. نعم ___ لا ___ الأسباب: ________

____

____

٣. نعم ___ لا ___ الأسباب: ________

____

____

كيف أصنف على مقياس متدرج من ١ إلى ١٠٠ فرص اختياري للتعيين في وظيفتي الحالية لو تقدمت من جديد لشغلها في منافسة مفتوحة؟ ________________

لماذا؟ ________________

هل سأرغب في التقدم من جديد؟ ________________

إنْ لا، فما السبب؟ ________________

قائمة جرد التقييم الذاتي رقم ٣

ما الذي يمكن لمشرفي المباشر فعله لمساعدتي على التحسن في وظيفتي؟

١. ________________

٢. ________________

٣. ________________

هل يوافق رئيسي الحالي على ذلك؟

١. نعم ــــ لا ــــ الأسباب: ________

٢. نعم ــــ لا ــــ الأسباب: ________

٣. نعم ــــ لا ــــ الأسباب: ________

ما الشيء الذي أرغب بشدة أن يتغير بشأن الطريقة التي يدار بها قسمنا؟

الحاجة

____

هل يوافق رئيسي الحالي على ذلك؟

١. نعم ــــ لا ــــ الأسباب: ________

التغيير المقترح

١. ________________

٢. ________________

٣. ________________

طريقة التنفيذ:

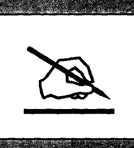
١. ________________

٢. ________________

٣. ________________

أسئلة الدراسة الذاتية للمشرفين

تم تصميم أسئلة الدراسة الذاتية التالية لمساعدتك في إعداد خطة للتطور الشخصي، وهي مقسمة إلى خمسة أقسام في كل منها عشرة أسئلة حول مدى فعاليتك أو فعالية فريقك في تلك المنطقة بعينها. ضع النقاط الخاصة بكل سؤال في الفراغ الذي أمامه، ثم احسب نقاط القسم في نهاية الصفحة. إذا بلغت نقاطك في أحد الأقسام ٦٠ أو أقل، فعليك بإعداد خطة للتطور الشخصي. ثم قم بتسجيل النقاط الخاصة بكل قسم على الرسم البياني الموجود في نهاية التقييم.



قوة مؤكدة	متوسط الفعالية	أداء متوسط	قليل الفعالية	ضعف مؤكد
١٠-٩	٨-٧	٦-٥	٤-٢	١-صفر

أ- الأسلوب

١- هل أستشعر تأثير أفعالي على فريقي؟ ______

التعليق:

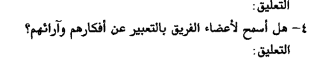
٢- هل أتفهم ردود أفعال فريقي لأفعالي؟ ______

التعليق:

٣- هل أوجد توازناً مناسباً بين التشجيع والضغط؟ ______

التعليق:

٤- هل أسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن أفكارهم وآرائهم؟ ______



التعليق:

٥- هل أتسم بالفعالية في حفز أعضاء الفريق؟ ______

التعليق:

٦- هل أنا قادر على حل الصراعات بطريقة بنّاءة؟ ______

التعليق:

٧- هل طورت إحساساً بروح الفريق؟ ______

التعليق:

٨- هل لديّ فهم واضح لدوري في المؤسسة؟ ______

التعليق:

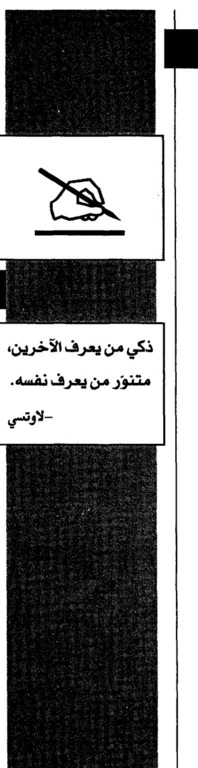
٩- هل أتسم باللباقة في تصحيح السلوك؟ ______

التعليق:

١٠- هل أمتلك خطة شخصية لتطوير الذات؟ ______

التعليق:

مجموع القسم: ______



قوة مؤكدة	متوسط الفعالية	أداء متوسط	قليل الفعالية	ضعف مؤكد
١٠-٩	٨-٧	٦-٥	٤-٢	١-صفر

ب- التخطيط

١- هل تتسم عمليات مؤسستي بالاتزان بما يجعل سرعة التغيير وسطاً بين الرتابة والحدة؟ ________

التعليق:

٢- هل أحلل تأثير التغييرات المعينة على مستقبل مؤسستنا تحليلاً كافياً؟ ________

التعليق:

٣- هل أنا مطلع بما يكفي لإصدار حكم على الطروح التي أتلقاها؟ ________

التعليق:

٤- هل أرتب لاجتماعاتي كي تعقد بشكل مناسب؟ ________

التعليق:

٥- هل تتسم اجتماعاتي بجودة التخطيط؟ ________

التعليق:

٦- هل أمتلك رؤية واضحة لاتجاه مؤسستي؟ ________

التعليق:

٧- هل يتم الاحتفاظ بهذه الخطط في صورة مكتوبة لإرشادي وإرشاد الآخرين كذلك؟ ________

التعليق:

٨- هل أصرح بهذه الخطط لتوجيه القرارات التي يتخذها الآخرون في المؤسسة؟ ________

التعليق:

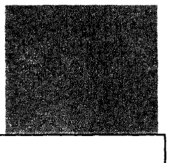
٩- هل تتسم بالمرونة الكافية لتغييرها -إذا لزم الأمر- لتلبية حاجات المؤسسة المتغيرة؟ ________

التعليق:

١٠- هل يجري العمل اليومي في وحدتي بسلاسة؟ ________

التعليق:

مجموع القسم: ________







قوة مؤكدة	متوسط الفعالية	أداء متوسط	قليل الفعالية	ضعف مؤكد
١٠-٩	٨-٧	٦-٥	٤-٢	١-صفر

ج- المعلومات والتواصل

١- هل أمتلك مصادر معلومات جيدة وطرقاً للحصول عليها؟ ______
التعليق:

٢- هل معلوماتي منظمة بما يسهل إيجادها واستخدامها؟ ______
التعليق:

٣- هل أطلب من الآخرين القيام ببعض الأبحاث من أجلي؟ ______
التعليق:

٤- هل أستخدم اتصالاتي جيداً للحصول على المعلومات؟ ______
التعليق:

٥- هل أوازن بين جمع المعلومات واتخاذ الإجراءات؟ (هل أحصل على ما أحتاجه عندما أحتاجه؟) ______
التعليق:

٦- هل يحصل رجالي على المعلومات التي يحتاجونها عندما يحتاجونها؟ ______
التعليق:

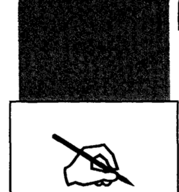
٧- هل أدوّن هذه المعلومات ليستفيد منها طاقمي؟ ______
التعليق:

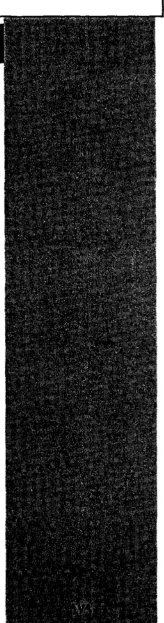
٨- هل أستخدم الوسائط المختلفة بالشكل الملائم؟ ______
التعليق:

٩- هل أعقد معظم الاجتماعات التي أتولى مسئوليتها؟ ______
التعليق:

١٠- هل أقضي وقتاً كافياً أتجول في مؤسستي لملاحظة ما يتم تحقيقه من نتائج عَيَاناً؟ ______
التعليق:

مجموع القسم: ______





قوة مؤكدة	متوسط الفعالية	أداء متوسط	قليل الفعالية	ضعف مؤكد
١٠-٩	٨-٧	٦-٥	٤-٢	١-صفر

د- إدارة الوقت

١- هل أمتلك نظاماً لوضع البرامج الزمنية؟ ———

التعليق:

٢- هل أتحاشى الاستجابة لضغوط اللحظة؟ ———

التعليق:

٣- هل أركز على مهمة واحدة أو نوعية واحدة من المشكلات لأن هذا يمتعني فحسب؟ ———

التعليق:

٤- هل أرتب القيام بنوعيات معينة من العمل في أوقات خاصة من اليوم أو الأسبوع للاستفادة من مستوى طاقتي/فعاليتي؟ ———

التعليق:

٥- هل أسيطر على مقدار التشتيت والمقاطعة في عملي؟ ———

التعليق:

٦- هل أوازن بين الأنشطة الحالية الملموسة ووقت التأمل والتخطيط؟ ———

التعليق:

٧- هل تحصل المشكلات/الأولويات الرئيسية على ما تستحقه من اهتمام؟ ———

التعليق:

٨- هل أستفيد من التقنية بما في ذلك الحواسب والإنترنت؟ ———

التعليق:

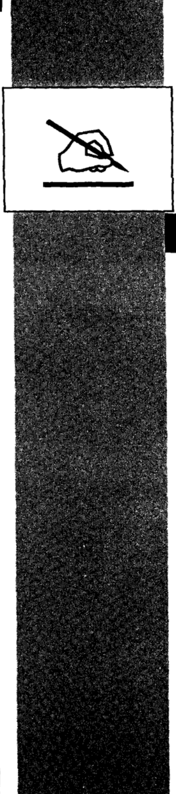
٩- هل أحتفظ بأولوياتي واضحة في ذهني معظم الوقت؟ ———

التعليق:

١٠- هل تتوافر لديَّ المعلومات الضرورية في الوقت المناسب للوفاء بمواعيدي النهائية؟ ———

التعليق:

مجموع القسم: ———



قوة مؤكدة	متوسط الفعالية	أداء متوسط	قليل الفعالية	ضعف مؤكد
١٠-٩	٨-٧	٦-٥	٤-٢	١-صفر

هـ- التفويض

١- هل يفهم أعضاء طاقمي أهدافنا ويعرفون ما يلزم عمله ومتى وكيف وبمعرفة من؟ ______

التعليق:

٢- هل أعرف ما يلزمني أداؤه شخصياً وما يمكنني تفويضه من مسئولياتي؟ ______

التعليق:

٣- هل أشجع المبادرة من جانب كل أعضاء الفريق؟ ______

التعليق:

٤- هل أترك لفريقي القرار النهائي في كثير من الأحيان؟ ______

التعليق:

٥- هل أتجنب القيام بعمل طاقمي؟ ______

التعليق:

٦- هل أظهر اهتماماً حقيقياً بما يقوم به أعضاء الفريق من عمل؟ ______

التعليق:

٧- هل أنا واثق في قدرة طاقمي على معالجة ما أكلفهم به من عمل؟ ______

التعليق:

٨- هل أعطي أعضاء الفريق الإرشاد والتدريب والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات على نحو مستقل؟ ______

التعليق:

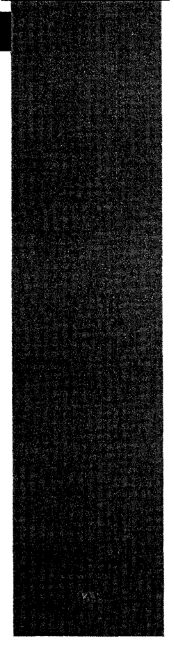
٩- هل أسعى بانتظام للحصول على التغذية الاسترجاعية من فريقي حول عملي؟ ______

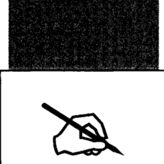
التعليق:

١٠- هل أستخدم التفويض لمساعدة طاقمي على اكتساب مهارات جديدة والنمو في المؤسسة؟ ______

التعليق:

مجموع القسم: ______





تحليل الدراسة الذاتية للمشرفين: النتائج المركبة

وضح النقاط التي أحرزتها في كل قسم على الرسم البياني التالي ثم ارسم خطاً يصل بين النقاط جميعها (انظر المثال التالي)، واحسب المجاميع في آخر كل عمود واقسم مجموعها الكلي على خمسة لتحصل على نتيجتك المركبة.

(مثال) — النقاط

القسم	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠
الأسلوب					٥٠					
التخطيط						٦٠				
المعلومات–التواصل							٧٠			
إدارة الوقت						٦٠				
التفويض									٩٠	
المجاميع					٥٠	١٢٠	٧٠		٩٠	

النتيجة المركبة ٣٣٠ ÷ ٥ = ٦٦

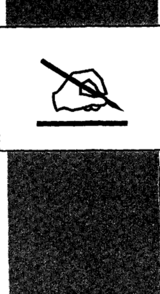
(مثال) — النقاط

القسم	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠
الأسلوب										
التخطيط										
المعلومات–التواصل										
إدارة الوقت										
التفويض										
المجاميع										

النتيجة المركبة ----

معدل النقاط يعني

- ٨٠–١٠٠ منطقة قوية؛ عززها!
- ٦٠–٧٩ مقبول ولكن يمكن تحسينه
- ٤٠–٥٩ منطقة ضعيفة؛ واجهها!
- تحت ٤٠ توقع بعض المشكلات إن لم يتم تحسينها فوراً



صورة للمهارات الفردية

صنّف أحد أفراد الطاقم وفقاً للعبارات التالية على مقياس متدرج من ١إلى١٠ بالشكل المشار إليه، ثم احسب نقاط كل قسم وسجلها على الرسم البياني في نهاية التقييم.

المدير ____________

المقيّم ____________

التاريخ ____________

قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
٨-١٠	٥-٧	١-٤

أ- التخطيط

١- يفهم مسئوليات الوظيفة والسلطة بوضوح. ______
التعليق:

٢- قادر على صياغة خطط وبرامج زمنية واقعية. ______
التعليق:

٣- يصنف العمل المطلوب إنجازه، ويقسمه إلى مكونات ويقوم بعمل ترتيبات منظمة ومثمرة. ______
التعليق:

٤- قادر على الاستفادة من الموارد (بشرية وغيرها) بشكل مثمر. ______
التعليق:

٥- يقرر أولويات العمل المطلوب، بنفسه وبمعرفة الآخرين. ______
التعليق:

٦- يحرص على تفهم كل واحد لمسئوليته وسلطته. ______
التعليق:

٧- يخطط ويعقد اجتماعات فعالة حيثما كان ضرورياً ويتجنب الاجتماعات غير الضرورية. ______
التعليق:

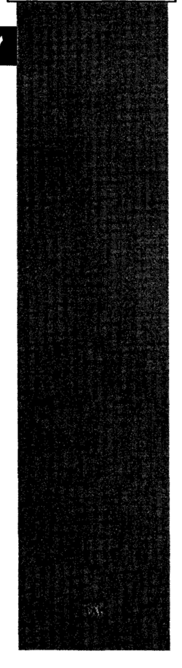
٨- يستخدم الاجتماعات لتطوير الناس. ______
التعليق:

٩- يبين للناس مكان كل وظيفة بالنسبة للصورة بأكملها. ______
التعليق:

١٠- يتأكد من امتلاك الناس للأجهزة والموارد التي يحتاجونها لأداء وظائفهم. ______
التعليق:

مجموع القسم: ______





تحسين الأداء

قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
١٠-٨	٧-٥	٤-١

ب- المبادرة

١- يعرف المناطق التي تحتاج إلى تحسن ويصححها. ———
التعليق:

٢- قادر على ابتداع أساليب جديدة لمعالجة المشكلات. ———
التعليق:

٣- يحقق أقصى استفادة من أي خطة أو فكرة جديدة واعدة. ———
التعليق:

٤- يضع الاقتراحات القيمة موضع التنفيذ. ———
التعليق:

٥- يشجع الآخرين على تجربة طرق جديدة وأفكار جديدة. ———
التعليق:

٦- يجابه المشكلات. ———
التعليق:

٧- يستهل مشروعات جديدة دون انتظار لأوامر. ———
التعليق:

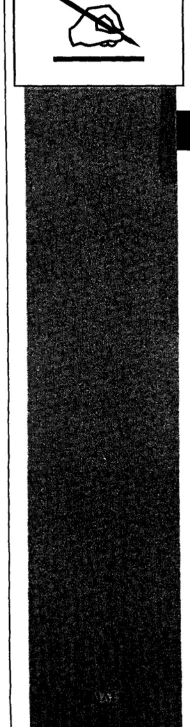
٨- يبحث عن الحلول لا الأعذار. ———
التعليق:

٩- لا يتردد في توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة. ———
التعليق:

١٠- لديه استعداد للدخول في مخاطرات معقولة. ———
التعليق:

مجموع القسم: ———





قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
١٠-٨	٧-٥	٤-١

ج- التفويض

١- قادر على التفويض بفعالية. ———

التعليق:

٢- يتجنب التعدي على حدود السلطة عندما يتم تفويضه. ———

التعليق:

٣- يقوم دورياً بالاطمئنان على أداء الآخرين للمهام التي تم تفويضها. ———

التعليق:

٤- معني بأدق التفاصيل. ———

التعليق:

٥- يحاول تحديد المهام التي يتم تفويضها للآخرين ليمنحهم أكبر تحدٍ وأعظم فرصة. ———

التعليق:

٦- يحفز رغبة الناس في العمل نحو تحقيق الأهداف. ———

التعليق:

٧- يحقق أقصى استفادة من مهارات الآخرين وقدراتهم. ———

التعليق:

٨- يعرف الآخرين بطرق أداء العمل إذا اقتضى الأمر. ———

التعليق:

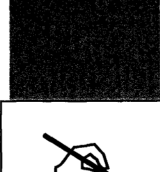
٩- يشرك الآخرين في رسم أهداف العمل ووضع الجداول الزمنية. ———

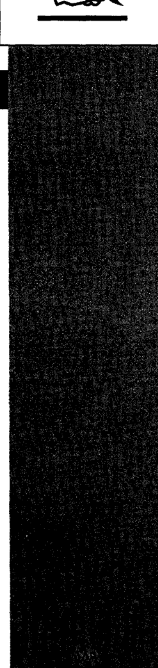
التعليق:

١٠- يحاول الحصول على استجابة جماعية للأمور المهمة قبل البدء فيها. ———

التعليق:

مجموع القسم: ———





قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
١٠-٨	٧-٥	٤-١

د- صنع القرار

١- انسجام القرارات مع سياسات المؤسسة وإجراءاتها وأهدافها. ______

التعليق:

٢- انسجام القرارات مع الأولويات الحالية. ______

التعليق:

٣- يلتزم بحدود السلطة في صنع القرارات. ______

التعليق:

٤- يدرس الحقائق الرئيسية في حل المشكلات ويترجمها على نحو صحيح. ______

التعليق:

٥- يستخدم خبرته الخاصة وخبرات الآخرين في التوصل إلى النتائج. ______

التعليق:

٦- يتقبل المسئولية عن القرارات حتى عند استشارة الآخرين. ______

التعليق:

٧- يتخذ القرارات فوراً ولكن دون تسرع. ______

التعليق:

٨- يتخذ القرارات التي تتسم بالواقعية والوضوح. ______

التعليق:

٩- يقدم على المخاطرات المحسوبة والقائمة على القرارات السليمة. ______

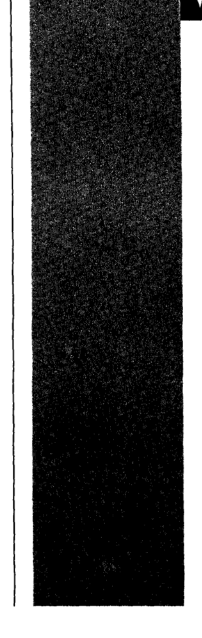
التعليق:

١٠- يحول القرارات إلى إجراء فعال وحاسم. ______

التعليق:

مجموع القسم: ______





قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
٨-١٠	٥-٧	١-٤

هـ- التواصل

١- يداوم الاطلاع على كيفية تفكير أعضاء الفريق وطبيعة شعورهم. ——
التعليق:

٢- يشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم. ——
التعليق:

٣- ينصت بتفهم وغرض. ——
التعليق:

٤- يستجيب بذكاء للانتقادات الموجهة إلى أفعاله الخاصة. ——
التعليق:

٥- يعالج الأسئلة فوراً. ——
التعليق:

٦- يداوم على إطلاع الناس على التغييرات والسياسات والإجراءات التي تؤثر على أعمالهم. ——
التعليق:

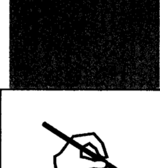
٧- يعترف بإجادة الآخرين لأعمالهم ويعرب عن تقديره. ——
التعليق:

٨- يشرح أسباب اتخاذ القرارات. ——
التعليق:

٩- يقدم إسهامات مهمة في الاجتماعات، إنصاتاً وتحدثاً. ——
التعليق:

١٠- يعبر عن نفسه بوضوح وفعالية، كتابةً وتحدثاً. ——
التعليق:

مجموع القسم: ——




قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
١٠-٨	٧-٥	٤-١

و- التطوير

١- ينتقي الأشخاص ذوي المؤهلات المناسبة للوظائف. ——

التعليق:

٢- يساعد الموظفين الجدد على التكيف مع الوظيفة والمجموعة. ——

التعليق:

٣- يخلق في الناس الرغبة في تحسين أدائهم. ——

التعليق:

٤- يقيِّم أداء كل عامل تقييماً منهجياً. ——

التعليق:

٥- يداوم على إطلاع الناس على مستوى أدائهم. ——

التعليق:

٦- يوجه نقداً بناء يعكس موقفاً معاوناً. ——

التعليق:

٧- يناقش الفرص المهنية مع الطاقم. ——

التعليق:

٨- يساعد الطاقم على صياغة خطط لتحسين الذات. ——

التعليق:

٩- يطلع السلطات الأعلى على إنجازات الطاقم وتطوراته. ——

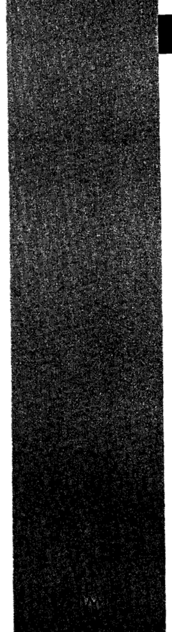
التعليق:

١٠- يمتلك خطة لتطوير الذات ويعمل فيها بهمة. ——

التعليق:

مجموع القسم: ——





قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
١٠-٨	٧-٥	٤-١

ز- العلاقات

١- يتسم بالحزم والنزاهة في تعامله مع أعضاء الطاقم والزملاء. ______

التعليق:

٢- قادر على الصمود عندما تتأزم الأمور. ______

التعليق:

٣- قادر على إظهار ابتهاجه للتقدم في العمل. ______

التعليق:

٤- يسهل على الناس مسألة التحدث. ______

التعليق:

٥- يسعى الآخرون لمعرفة أفكاره وآرائه. ______

التعليق:

٦- مهتم بالرفاهية الشخصية للآخرين. ______

التعليق:

٧- يتفهم إمكانية تأثير المشكلات غير المتصلة بالوظيفة على الأداء في الوظيفة. ______

التعليق:

٨- يشارك في الأنشطة المجتمعية بالقدر المناسب. ______

التعليق:

٩- يتكيف بلباقة مع الشخصيات والظروف. ______

التعليق:

١٠- يعرض أفكاره على الآخرين دون ضغط لتنفيذها. ______

التعليق:

مجموع القسم: ______

قوة مؤكدة	متوسط	ضعف مؤكد
١٠–٨	٧–٥	٤–١

ح– المعايير

١– يستخدم طرقاً منهجية لقياس الأداء والإنتاجية والتقدم. ______

التعليق:

٢– يقوم بالاشتراك مع القريبين من الوظيفة بتطوير الأهداف ومعايير الأداء. ______

التعليق:

٣– يجري تقييمات باستمرار ليكون على معرفة دائمة بمعايير العمل. ______

التعليق:

٤– يرسي معايير وإجراءات جديدة إذا ثبتت أفضليتها. ______

التعليق:

٥– يفهم المسئولية بوضوح. ______

التعليق:

٦– يتصدى للفشل في الالتزام بالمعايير. ______

التعليق:

٧– لا يسعى لتحقيق أهداف بعيدة على نحو غير معقول. ______

التعليق:

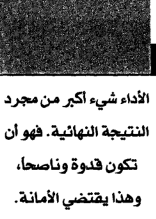
٨– لا يقبل الأهداف بالغة السهولة. ______

التعليق:

٩– لديه استعداد للتفاوض بشأن معدل الأداء عندما لا تكون هناك ضرورة لوجود معيار دقيق. ______

التعليق:

مجموع القسم: ______



الأداء شيء أكبر من مجرد النتيجة النهائية. فهو أن تكون قدوة وناصحا، وهذا يقتضي الأمانة.

—بيتر دراكر

صورة للمهارات الفردية: النتائج المركبة

معدل نقاط المهارات الفردية يعني:

- ٨٠–١٠٠ منطقة قوية؛ ينبغي على الموظف تعزيزها!
- ٦٠–٧٩ مقبول ولكن يمكن تحسينه
- ٤٠–٥٩ منطقة ضعيفة؛ ينبغي على الموظف مواجهتها!
- تحت ٤٠ تتوقع بعض المشكلات إن لم يتم تحسينها فوراً

النتائج المركبة

وضح النقاط التي أحرزها كل موظف في كل قسم من تقييم المهارات على الرسم البياني التالي، ثم ارسم خطاً يصل بين النقاط جميعها (انظر المثال على الصفحة التالية). واستخدم تنويعات لتحديد الأماكن التي ينبغي أن تركز فيها جهود التحسين. واحسب المجاميع في آخر كل عمود واقسم المجموع الكلي على ثمانية لتحصل على نتيجتك المركبة.

(مثال)	النقاط									
القسم	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠
التخطيط	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
المبادرة	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
التفويض	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
صنع القرار	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
التواصل	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
التطوير	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
العلاقات	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
المعايير	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
المجاميع	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

النتيجة المركبة ----

إذا كانت النتيجة المركبة:

٨٠–١٠٠ نقاط القوة ستخدم الموظف إذا استغلها جيداً.

٥٠–٧٩ مهارات غير متوازنة قد تعطل تقدم الموظف.

تحت ٥٠ وظيفة المشرف ربما لا تتناسب مع الموظف.

(مثال) النقاط

القسم	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٦٠	٧٠	٨٠	٩٠	١٠٠
التخطيط					٥٢					
المبادرة						٦١				
التفويض							٧٩			
صنع القرار						٦٥				
التواصل						٦٣				
التطوير								٨٦		
العلاقات									٩٣	
المعايير				٤٣						
المجاميع				٤٣	٥٢	١٨٩	٧٩	٨٦	٩٣	

÷٨

النتيجة المركبة ــــــــ

بعد أن قمت بتصنيف الأفراد ووضعت النتيجة النهائية لكل قسم على الرسم البياني في الصفحة السابقة، فلتطلب من الناس تصنيف أنفسهم ومقارنة الرسم البياني لنتيجتك المركبة بالرسوم البيانية لنتائجهم، ناظراً إلى أماكن الاتفاق والاختلاف. ثم ناقش كيفية حفاظك على مناطق القوة (أكثر من ٨٠) التي اتفقتم عليها، وناقش ما سيتم فعله تحديداً لتصحيح مناطق الضعف (دون ٥٠) المتفق عليها.

الآن وقد استعرضنا أساسيات تقييم الذات وطريقتين مفصلتين للعرض، هيا بنا ننظر إلى الطريقة التي نتأكد بها أننا نركز على النتائج في عملية التقييم، وهذا أمر جوهري ما لم يكن لدينا استعداد للسماح للعوامل الأخرى -مثل الأقدمية أو

الخبرة أو أوراق الاعتماد أو الروابط الاجتماعية أو العوامل الشخصية- بأن تكون لها السيادة.

"التفويض لا يعني شيئاً إلا إذا كان هناك اتفاق مسبق على النتائج المأمولة وطرق قياسها".

-روجر فريتس

وصف لتقييم الأداء ذي التوجه نحو النتائج

١- هو نظام لتقييم الأداء قائم على النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

٢- يقتضي من المدراء والطاقم الاشتراك في رسم أهداف الأداء.

٣- يتم عمل تقييم للأداء بمعرفة المدير والموظف مع استشارة مدير المستوى الأعلى وموافقته.

٤- يشدد على أهمية المناقشة وجهاً لوجه بين المدير وعضو الطاقم، كل من أجل رسم الأهداف وتقييم الأداء.

أهداف تقييم الأداء ذي التوجه نحو النتائج

١- تحسين الأداء الحالي.

٢- تطوير الناس لتحمل مسئولية إضافية.

٣- الإجابة على سؤالي الموظفين الأساسيين:

أ- ما مستوى أدائي؟

ب- إلى أين أمضي من هنا؟

٤- إتاحة التنسيق بين أهداف الأقسام والأفراد.

٥- تقرير إجراءات الأفراد (راتب، ترقية، نقل،... إلخ).

حالة فجوة الأداء

قال ليو يانج: "انظر يا جورج، لقد ظننت أن كلينا يفهم الآخر، ولكن يبدو أنني مخطئ. ألا تذكر حديثنا معاً في نفس هذا التوقيت من العام الماضي؟".

فأجاب جورج فِسك: "مقابلتي (التقييمية)؟ نعم أذكرها بالتأكيد، ولكنك الآن تقول أشياء كثيرة لم تخبرني بها حينذاك".

كان هذا هو العام الثاني لجورج في قسم ليو. ورغم أن ليو يعتبره قديراً وموهوباً، فإنه يظن أنه يمضي وقتاً أكثر من اللازم في المكتب ولا يقضي وقتاً كافياً في الخارج بحثاً عن شغل جديد. ورغم أن كلا جانبي الوظيفة يتساويان في أهميتهما فإن جورج -كما يبدو- يسعده الجلوس في المكتب أكثر من الخروج إلى ميدان العمل.

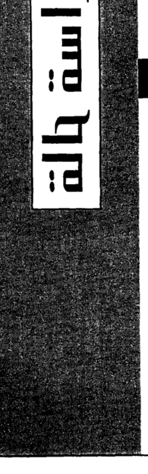
أثناء ذلك الحديث الذي دار بينهما في العام الماضي حول أداء جورج ظن ليو أنه أوضح لجورج أنه ينتظر منه قضاء مزيد من الوقت خارج المكتب مع مندوبي المبيعات الذين يترأسهم ويتولون مهمة توسيع أعمال الشركة. ولكن يبدو أن الرسالة لم تصل إلى جورج.

قال ليو: "قلت لك في العام الماضي يا جورج إنه ينبغي عليك تقليل ما تقضيه من وقت جالساً خلف مكتبك وزيادة ما تقضيه من وقت في الميدان للحصول على شغل جديد. ولكن إذا كان هناك فرق بين السنتين، فإن أنشطتك الخارجية قلت خلال السنة الماضية، ومما يؤسف له أن هذا لا يرضيني".

فقال جورج: "مهلاً، لقد أخبرتني أننا نحتاج إلى مزيد من الشغل ولكنك لم تطلب مني قضاء مزيد من الوقت في الخارج. أو على الأقل أنا لم أفهم كلامك على هذا النحو".

قال ليو: "لقد أوضحت هذه النقطة يا جورج لأنها أضعف جزء في أدائك، وأردت أن تحسنها على مدار العام. لقد ظننت أن هذا شيء مفهوم".

قال جورج: "حسناً، أنا لم أفهم ذلك، بل تولد لديّ انطباع بأن أدائي يسير على ما يرام، وها أنت تفاجئني الآن بهذا القول".



التعليق

لماذا تطورت هذه الفجوة في توقع الأداء؟ ربما يكون السبب مجموعة من العوامل. أولاً: لابد أن ليو تحدث عن الأمور العامة خلال المقابلة الأولى، لذا فإن الرسالة التي كان يريد توصيلها إلى جورج لم تصله.

الأكثر من ذلك، ومن واقع الأداء السابق كان ينبغي على ليو أن يدرك أن جورج يفضل العمل الداخلي عن الخروج إلى الميدان. وما دام ليو قد علم ذلك فكان ينبغي عليه أن يقضي مزيداً من الوقت أثناء المقابلة الأولية للحصول على التغذية الاسترجاعية لضمان تفهم جورج لأهمية ما يريده.

بعبارة أخرى نقول إن ليو لم يكن دقيقاً في عرضه للعمل الجديد المتوقع مقابل أسلوب تحقيق ذلك —أي بقضاء مزيد من الوقت خارج المكتب– ولم يحصل على التغذية الاسترجاعية التي يحتاجها للتأكد أن كليهما –هو وجورج– يفهم الآخر. وأخيراً كان ينبغي عليه أن يكتب هذه الآمال في صورة أهداف ونتائج قابلة للقياس.

تصور هذه الحالة الأهمية الحيوية لإصغاء كلا الطرفين وتعلمهما من مقابلة تقييم الأداء. ومن خلال تجنب هذه المصادر الشائعة للخطأ يمكن لعملية التقييم أن تكون واحدة من أعظم تجاربك التطويرية قيمةً.

استخدم ما لديك من مواهب؛ فالمروج سيخيم عليها السكون لو لم يغرِّد من الطيور غير أحسنها.

مصادر الخطأ في التقييمات



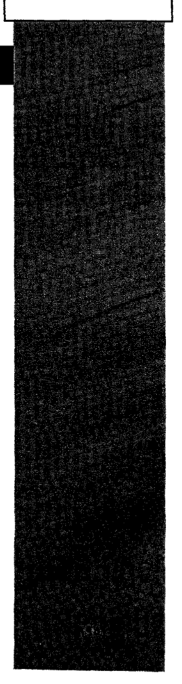
نعدد فيما يلي ثمانية مصادر قد تؤدي إلى سوء الفهم بين الموظف ومشرفه، وعليك أن تعلل أهمية تجنب هذه المصادر في عملية تقييم الأداء.

١– عدم الرغبة في بذل الوقت والجهد لإتمام عملية التقييم بالكامل.

لِمَ تتجنبه؟







٢- محاباة أناس بعينهم على الآخرين بغض النظر عن الأداء؟

لمَ تتجنبه؟

٣- إعطاء أهمية كبيرة للأحداث الأخيرة.

لمَ تتجنبه؟

٤- التحامل أو التحيز الشخصي من جانب المقيِّم.

لمَ تتجنبه؟

٥- غياب المعايير الوظيفية الموحدة.

لمَ تتجنبه؟

٦- الإحجام عن توضيح نقاط الضعف.

لمَ تتجنبه؟

٧- اهتمام النماذج التقييمية بالسمات الشخصية أكثر من الأهداف.

لمَ تتجنبه؟

٨- حصول "إرضاء الرئيس" على تصنيف أعلى من الفعالية الوظيفية.

لمَ تتجنبه؟

ما الذي ارتكبه ليو من هذه الأخطاء؟

أيها يسبب لك مشكلات؟ ولرئيسك؟

إن عملية التقييم -إذا تم فهمها وإعدادها بالشكل الملائم- ينبغي ألا تثير مخاوف أو كراهية سواء المقيِّم أو المرءوس؛ فالتقييم ليس بشيء منفرد، بل هو -إلى حد ما- يعتبر ذروة نظام إداري فعال قائم على الأداء، والسبيل هو ربط عمليات التقييم بالأهداف. ويمكن أن يتم هذا من خلال إقرار والحفاظ على نظام رسمي لرسم الأهداف وعملية تقييمية قوية.

إذا أردت تحصيل أكبر فائدة من عمليات التقييم، فلتفكر بالنظر إلى المبادئ الأساسية التي نعتقد إسهامها في تقرير مستقبل الأداء. وإليك فيما يلي قائمتي التي تحتوي على عشرة مبادئ.

عشرة مبادئ لتحسين الأداء

١- في أي عملية لصنع القرار ينبغي إطلاع من سيتأثرون بهذا القرار واستشارتهم حيثما كان مناسباً.

٢- ينبغي أن يكون هناك تفهم واضح لأهداف المؤسسة من جانب من سيقومون بالعمل.

٣- ينبغي مناقشة أهداف الأفراد بالنظر إلى انسجامها مع أهداف المؤسسة.

٤- عندما يتم تفويض المسئولية -كما ينبغي ويجب أن يكون الحال في أية مؤسسة- ينبغي تفويض السلطة المناظرة بحدود معقولة.

٥- ينبغي -كقاعدة عامة- أن يتولى مهمة صنع القرار الشخص المسئول الأقرب إلى الموقف المعني.

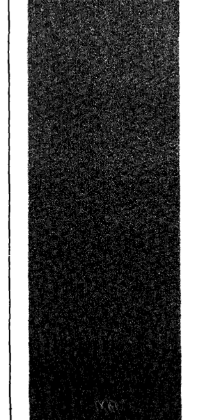
٦- ينبغي بذل جهد متوافق لتمكين كل من في المؤسسة من تفهم مبدأ حتمية أن تكون هناك علاقة بين المسئولية والكفاءة.

٧- ممارسة المجاملة الأساسية أمر جوهري في بناء المودة.

٨- ينبغي مساعدة من سيتم استشارتهم عند اتخاذ أحد القرارات على فهم الطريقة التي سيتم بها استخدام نصيحتهم أو مشورتهم.

٩- المحاباة -أو ما يبدو أنه من قبيل المحاباة- تحدث ضرراً بالغاً بالروح المعنوية.

١٠- ابحث عن الحلول -لا أن توجه الاتهامات- عند التعامل مع المشكلات.



إن نجاحك كمدير يتوقف على مدى فعاليتك أنت وطاقمك في العمل معاً كفريق واحد؛ حتى أننا نجد في بعض المؤسسات أن مدى الفعالية معناه معدل الإنتاجية، وفي معظم المواقف نجد أنه من المكن قياس الإنتاجية كنتيجة مطلوبة ذات أولوية أولى. وحينئذ يتمثل التحدي في أن تجعل نفسك غزير الإنتاج!

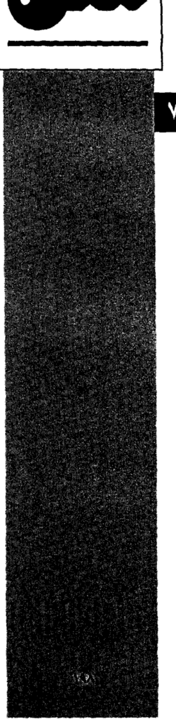
صفات المدراء ذوي الإنتاج المرتفعة

أكدت البحوث التي أجريت في جامعة ميتشيجان على مدى خمسة وعشرين عاماً أن المدراء غزيري الإنتاج:

- يقل تأكيدهم المباشر على الإنتاج كهدف.
- أكثر تمركزاً حول العاملين.
- يجيدون التواصل ويداومون على إطلاع العاملين.
- يشجعون مشاركة العامل في اتخاذ القرار.
- ينفقون مزيداً من الوقت في الإشراف ووقتاً أقل في أداء العمل الخاص بالإنتاج.
- لا يتم الإشراف عليهم عن كثب من جانب مشرفيهم.
- لديهم أعظم ثقة في دورهم الإشرافي.
- يشعرون بمعرفتهم لموقفهم داخل المؤسسة.

سؤال: هل تشير خبرتك إلى ضرورة إضافة صفات أخرى؟

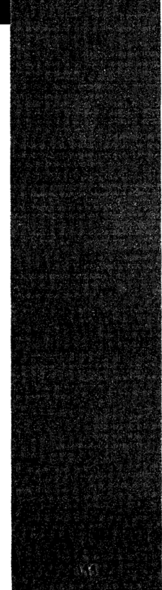
إن العوامل الأخرى -بخلاف الإنتاجية- تعتبر مهمة أيضاً، ومن بينها الخبرة والاستعداد لمعرفة الذات وتوخي الموضوعية في تحليل الحاجات الشخصية والتقدم.



مفاتيح النجاح الإداري

- **امتلك مفهوم الفريق.** ينبغي أن يهتم المدراء بتقدم المؤسسة والناس الذين يعملون معهم ولحسابهم، وأن يظهروا ذلك.
- **اعتن بنقاط ضعفك.** ألق نظرة جيدة على نفسك وتأكد من فعل ذلك بأمانة تامة؛ فالشخص الأمين يمكنه أن يعدد نقاط قوته وضعفه في العمل على السواء.
- **تعلم كيفية التفويض بمهارة.** لعل أكبر العقبات التي تواجه المدراء هي تعلم كيفية التخلي عن مسئولية قديمة. فالرغبة في التفويض ليست كافية في حد ذاتها، بل يلزم أن يتم هذا التفويض بفكر ومهارة، لأن الإفراط في التفويض يمكن أن يكون له نفس ضرر التفريط فيه.
- **كن واقعياً مع المرءوسين غير الأكفاء.** ينبغي على المدير ألا يترك الأشخاص غير الأكفاء يجرونه لأسفل. فعندما تفقد الثقة في شخص وتفشل محاولاتك لمساعدته على التحسن، فلابد من امتلاك الشجاعة لتغييره.
- **ركز على الإعداد.** الإعداد الجيد يولد الثقة، والجمع بين الإعداد والحماس هو السبيل إلى نقل أفكارك بنجاح.
- **طور الثقة.** لا يولد امرؤ ولديه ثقة بنفسه، بل لابد من تطوير هذه الثقة من خلال التجارب. والثقة تبدأ بإنجاز ناجح، ويمكنك تعزيزها يوماً بعد يوم.
- **لا تفكر على نحو متضارب.** تأكد من تمحيصك لوجهة نظر الشخص الآخر تمحيصاً نزيهاً، فالمرونة مطلب مهم للإدارة الناجحة.
- **انظر إلى المستقبل.** لا تقنع بما حققته من نجاحات سابقة؛ فكل وظيفة جديدة لها معاييرها الخاصة للإنجاز.
- **اعرف أين يمضي وقتك.** احرص على التركيز على أهم مسئولياتك وترتيب جهودك بناء عليها.





أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

•
•
•

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

•
•
•

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

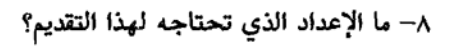
•
•
•

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟



٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

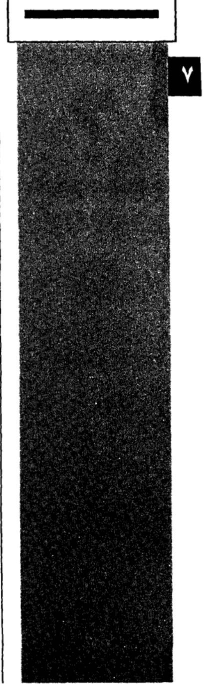
-
-
-

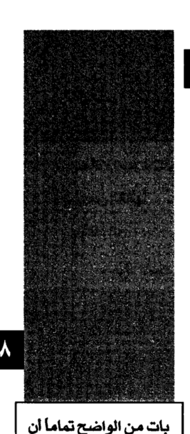
١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.





الفصل ٨

الحفز والعمل الجماعي

٨

بات من الواضح تماماً أن عدد الأشخاص الجديرين بالترقي الذين يلتزمون بالعمل لدى مؤسسة واحدة يقلون يوماً بعد يوم. وإذا لم تتوطد دعائمهم سريعاً في وظيفة رئيسية، فإن كثيراً منهم يتركون العمل ليؤسسوا -في أغلب الأحوال- شركات خاصة بهم.

تعتمد المؤسسات على الأفراد الذين تعلموا كيف يعملون معاً بفعالية؛ لذا فإن تطوير الأفراد أمر جوهري لتحسين جميع المؤسسات، وزيادة المهارات شيء حيوي لتطوير المدراء ومن يعملون معهم. ونحن بحاجة إلى المساعدة في تحقيق أهدافنا، لذا فإن تطوير مواهب رجالك لا يساعدك فحسب على تحقيق أهدافك، ولكنه يعد أيضاً واحداً من أعظم متع العمل. فالناس يحصلون -إلى جانب رواتبهم- على فرصة للنمو مقابل استثمارهم للوقت والموهبة.

ويواجه أصحاب العمل الآن مسألة تلبية حاجات العاملين التي تتعدى كثيراً مجرد الحاجة إلى المال. فالفوائد، ومرونة الجدول الزمني، والمدراء الصالحون، والزملاء المتوافقون وعبء العمل كلها أمور مهمة تقرر الرضا والاستبقاء.

يعتبر الحفز والتفويض وإدارة الوقت ومهارات التواصل بمثابة "مساعدات" تعين الناس على الأداء بمزيد من الكفاءة والفعالية. فالثقة التي تأتي نتيجة لشعور دافق بالإنجاز تصنع حافزاً ودافعاً جديدين.

إنك ستقوم بتقييم مهاراتك في كل من هذه المناطق في الفصول التالية. ومن المهم جداً عند ممارستك لكل تمرين أن تربط الأسئلة بوظيفتك. ومع انتهائك من كل فصل، املأ النماذج المناسبة لإيجاز الموضوعات الرئيسية وتوفير خطة عمل موجزة كي تستطيع تركيز جهودك.

إلقاء موعظة بتصرفاتك أفضل من إلقائها بشفتيك.

—جولد سميث

عندما نريد بناء فريق إداري فعال، لابد ألا نكتفي بالنظر إلى أسلوبنا القيادي بل نقيم أيضاً أنماط سلوكيات الآخرين بهدف الاستفادة من المواهب والخبرات التي ستكمل وتحل محل بعضها البعض.

وليس خافياً أن أولئك الناس ممن لديهم حافز كبير سوف يحققون إنجازات أكثر، لأنهم يأتون بحافزهم إلى العمل فتراهم لا يحتاجون إلى لكز أو دفع. وينتابهم عقب الانتهاء من كل مهمة شعور بالرضا يمنحهم حافزاً لإنجاز المزيد، وهكذا دواليك، فتصبح العملية غزيرة الإنتاج؛ كيف أتفوق على نفسي؟

فكيف نجلب هذا الإحساس المتزايد بالإنجاز إلى موقفنا؟ إن هناك علاقة وثيقة بين...

الكفاءة والأداء

الناس الأكفاء يحققون أهدافهم، والكفاءة تزداد عندما الناس:

١- يعرفون ما هو متوقع منهم.

٢- يعرفون ما يتوقعون من أنفسهم.

٣- يعرفون حدودهم.

٤- يعرفون أين يحصلون على المساعدة.

٥- يستطيعون العمل دون توجيه.

٦- يقيسون أداءهم دوماً بالنظر إلى أهدافهم.

٧- يستريحون لفكرة أن المكافأة ستتلو الإنجاز.

ورقة عمل الكفاءة والأداء

صنّف الآن كل واحد من أفراد طاقمك من ١ إلى ٥ على مقياس الكفاءة والأداء.

١= أدنى تصنيف

٢= تحت المتوسط

٣= متوسط/مُرضٍ

٤= فوق المتوسط

٥= أعلى تصنيف

أسماء المرءوسين:

أ هو ______________________

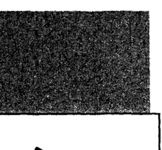
ب هو ______________________

جـ هو ______________________

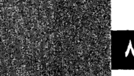
د هو ______________________

التصنيف (١-٥)

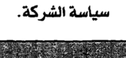
	أ	ب	جـ	د
١- يعرف ما هو متوقع منه.	___	___	___	___
٢- يعرف ما يتوقعه من نفسه.	___	___	___	___
٣- يعرف حدوده.	___	___	___	___
٤- يعرف أين يحصل على المساعدة.	___	___	___	___
٥- يستطيع العمل دون توجيه.	___	___	___	___
٦- يقيس دوماً الأداء مقابل الأهداف.	___	___	___	___
٧- يستريح لفكرة أن المكافأة تتلو الإنجاز.	___	___	___	___



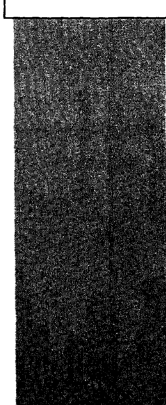








الخطأ من صفات البشر، ولكن العفو ليس من سياسة الشركة.



مطالب الحفز الأساسية

إننا كي نحقق أمثل الظروف لحفز العاملين للأداء على أعلى مستوى نحتاج إلى...

١- مشرفين:

- يمكن التقرب إليهم ويمتلكون عقلية متفتحة.
- يتبادلون المعلومات قبل الاحتياج إليها.
- يشجعون المبادرة.
- يساعدون الناس على التعلم من الخطأ.
- يقدرون من يستحق التقدير.

٢- عمليات لرسم الأهداف:

- تربط أهداف المؤسسة بالأهداف الشخصية.
- تساعد الناس على رسم الأهداف وقياس تقدمهم.
- تؤكد على التفاوض بشأن النتائج المأمولة مسبقاً.

٣- نظم إدارة:

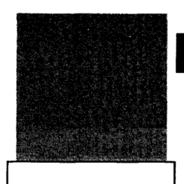
- تمكن الأفراد من تحقيق أهدافهم بتحقيق أهداف المؤسسة.
- يمكن إدارتها من قِبل الناس لا أن تقمعهم.
- تكشف عن أسلوب تطويري (مقابل الاستبدادي) للإشراف.

أي هذه المطالب يتم تلبيتها في مؤسستك؟

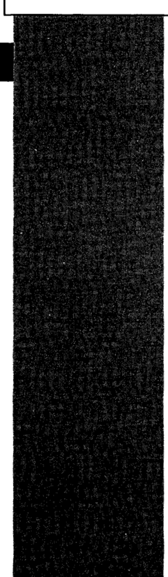
أي منها لا يتم تلبيته؟

أي المطالب لا يتم تلبيتها في وحدتك؟

ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لتحسين الموقف؟







تثبط العزائم أم تنشطها؟

هل تقترف جريمة تثبيط عزائم العاملين؟ هل أنت على وعي بالأشياء التي تنشط موظفيك؟ قيّم أداءك في التدريب التالي.

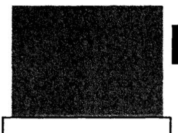
هل أتجنب هذه الموهنات؟

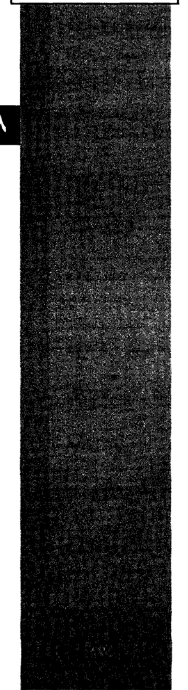
	تصنيفي الذاتي				
	رديء ١	٢	متوسط ٣	٤	ممتاز ٥
يفقد الناس الحافز عندما:					
١- لا تعيرهم انتباهك الكامل.	—	—	—	—	—
٢- لا تقدر تفضيلاتهم الشخصية.	—	—	—	—	—
٣- تحط من قدر إنجازاتهم.	—	—	—	—	—
٤- تنتقدهم في وجود الآخرين.	—	—	—	—	—
٥- لا تكون حساساً تجاه الجداول الزمنية.	—	—	—	—	—
٦- تتردد في اتخاذ أحد القرارات.	—	—	—	—	—
٧- لا تنتهي من نصيبك من العمل.	—	—	—	—	—
٨- تنشغل بمشروعاتك الخاصة.	—	—	—	—	—
٩- تبدي محاباة.	—	—	—	—	—
١٠- ترجئ مناقشة مشاغلهم.	—	—	—	—	—

هل أستخدم هذه المنشطات؟

تصنيفي الذاتي

	رديء ١	٢	متوسط ٣	٤	ممتاز ٥
يزداد نشاط الناس عندما:					
١- تتحداهم بأعمال مهمة.	—	—	—	—	—
٢- تقدم خدمات الدعم الضرورية.	—	—	—	—	—
٣- تخبرهم بما هو متوقع.	—	—	—	—	—
٤- تعترف بإنجازاتهم بالشكل المناسب.	—	—	—	—	—
٥- تواظب على إطلاعهم على التغييرات التي قد تؤثر عليهم.	—	—	—	—	—
٦- تعلن بانتظام عما يتم إحرازه من تقدم.	—	—	—	—	—
٧- تواجه ما هو مطلوب من تغييرات للأفراد ومهامهم.	—	—	—	—	—
٨- تطلب نصيحتهم بصدق.	—	—	—	—	—
٩- تظهر ثقتك بهم.	—	—	—	—	—
١٠- تشجع الابتكارية.	—	—	—	—	—





وهناك معايير أخرى لتحديد...

ما الذي يصنع وظيفة حافزة؟

سمات الإثراء

- تنوع المهارات: فعل أشياء مختلفة باستخدام مهارات وقدرات ومواهب مختلفة.
- تماثل المهمة: أداء مهمة من البداية إلى النهاية، أي أداء مهمة بأكملها لا أجزاء منها.
- مغزى المهمة: أهمية الوظيفة ومدى تأثيرها.
- الاستقلال: حرية أداء العمل، والحصافة في وضع الجداول الزمنية وصنع القرار ووسائل تنفيذ المهمة.
- التغذية الاسترجاعية: معلومات واضحة ومباشرة عن نتائج الوظيفة أو الأداء.

سمات الأهداف:

- الأولوية: معرفة وتفهم الأهداف المعينة التي تنطبق على الوظيفة وأولوياتها النسبية.
- الصعوبة: مقدار التحدي الذي يشتمل عليه الهدف ودرجة التشكك في إمكانية تحقيقه.

يعتبر تحديد متطلبات الوظيفة الحافزة أولى الخطوات نحو تحقيق رضا الموظف. أما الخطوة التالية فتشمل بناء الالتزام.

ورقة عمل الروح المعنوية والحافز

دعنا نكن أكثر دقة! ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها لحفز العاملين ورفع الروح المعنوية؟

١- استشر العاملين مسبقاً بشأن التغييرات المنشودة لإشراكهم ومعرفة ما لديهم من حلول، واستخدم المزيد من الأساليب الجماعية لحل المشكلات.

هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ______________________.

(اسم الموظف)

سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ______________________.

(التاريخ النهائي)

الخطوة الأولى ______________ في موعد أقصاه ______________.

(تاريخ)

الخطوة الثانية ______________ في موعد أقصاه ______________.

(تاريخ)

الخطوة الثالثة ______________ في موعد أقصاه ______________.

(تاريخ)

٢- وسع الوظائف ونوعها -حيثما كان ذلك عملياً- لجعلها أكثر تحدياً وإمتاعاً.

هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ______________________.

(اسم الموظف)

سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ______________________.

(التاريخ النهائي)

الخطوة الأولى ______________ في موعد أقصاه ______________.

(تاريخ)

الخطوة الثانية ______________ في موعد أقصاه ______________.

(تاريخ)

الخطوة الثالثة ______________ في موعد أقصاه ______________.

(تاريخ)

٣- اجعل الموظفين أحسن اطلاعاً على ما يجري في المؤسسة.

هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ———————————.

(اسم الموظف)

سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ———————————.

(التاريخ النهائي)

الخطوة الأولى ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

الخطوة الثانية ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

الخطوة الثالثة ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

٤- مارس مزيداً من التدريب والنصح للعاملين، وأظهر اهتماماً أكبر بتطويرهم.

هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ———————————.

(اسم الموظف)

سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ———————————.

(التاريخ النهائي)

الخطوة الأولى ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

الخطوة الثانية ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

الخطوة الثالثة ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

٥- علل أهمية الوظيفة أو الإجراء من أجل تحقيق درجة أكبر من التفهم والقبول لما يتم إعطاؤه من توجيهات.

هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ———————————.

(اسم الموظف)

سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ———————————.

(التاريخ النهائي)

الخطوة الأولى ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

الخطوة الثانية ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

الخطوة الثالثة ——————— في موعد أقصاه ———————.

(تاريخ)

٦- أعرب عن تقديرك للأعمال الجيدة بصدق وسرعة.
هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ——————————————————.
(اسم الموظف)
سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ——————————————————.
(التاريخ النهائي)
الخطوة الأولى —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)
الخطوة الثانية —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)
الخطوة الثالثة —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)

٧- لا تنتقد على الملأ، ولا تنتقد غير الأداء الوظيفي لا صفات الموظف الشخصية.
هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ——————————————————.
(اسم الموظف)
سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ——————————————————.
(التاريخ النهائي)
الخطوة الأولى —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)
الخطوة الثانية —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)
الخطوة الثالثة —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)

٨- شجع الموظفين على الإدلاء باقتراحاتهم بشأن التحسين.
هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ——————————————————.
(اسم الموظف)
سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ——————————————————.
(التاريخ النهائي)
الخطوة الأولى —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)
الخطوة الثانية —————————— في موعد أقصاه ——————————.
(تاريخ)
الخطوة الثالثة —————————— في موعد أقصاه ——————————.

٩- ابذل مزيداً من الجهد للتعرف على العاملين بعمق ومن ثمّ تقدرهم أكثر.

هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ______________________.

(اسم الموظف)

سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ______________________.

(التاريخ النهائي)

الخطوة الأولى ____________ في موعد أقصاه ____________.

(تاريخ)

الخطوة الثانية ____________ في موعد أقصاه ____________.

(تاريخ)

الخطوة الثالثة ____________ في موعد أقصاه ____________.

(تاريخ)

١٠- حسّن مهارات الإصغاء وخذ مزيداً من الوقت للإصغاء للعاملين.

هذا الإجراء ينطبق على عملي مع ______________________.

(اسم الموظف)

سأتخذ الخطوات التالية ليس متأخراً عن ______________________.

(التاريخ النهائي)

الخطوة الأولى ____________ في موعد أقصاه ____________.

(تاريخ)

الخطوة الثانية ____________ في موعد أقصاه ____________.

(تاريخ)

الخطوة الثالثة ____________ في موعد أقصاه ____________.

(تاريخ)

دراسة حالة: ٨

هيا بنا ننظر إلى مثال يدلل على كيفية حل إحدى المشرفات لمشكلة حدثت في وحدتها، وقدرتها على حفز فريقها بأكمله.

لغز مشروع النظام الجديد

وضع المشروع

تغلق ماري فيلدر -التي تعمل كقائد مشروع ومدير تطوير- باب مكتبها وتتأمل موقفها. إننا لو اكتفينا بقول إن اجتماعها الأخير مع قسم الحسابات لم يمض على ما يرام، فهذا وصف خفيف الوطأة؛ إذ لم يستشط مدير الحسابات غضباً بسبب قلة التقدم فحسب، بل إن اثنين من أعضاء طاقمها الكبار -فالدي ويوكي- سخرا منها أمام أفضل عميل لديهم.

لقد قرر فالدي -اعتقاداً منه بأن حساب سندات القبض لديه يسير أبطأ من المعدل- أن يعدل هذا النظام في نهاية الشهر. والأكثر من ذلك -وكما هو "نمطي" من فالدي في الآونة الأخيرة- أنه ضرب بمعايير البرمجة عرض الحائط رافضاً في عجالة تحذيرات يوكي وقام بـ "تحسين" نظام التحصيلات بما يكفي لتعثر قسم الحسابات يوماً ما. كان على فالدي ويوكي حينئذ أن يتراجعا عن كل التغييرات التي تمت ويجربا مرة أخرى الإغلاق متأخراً يومين. بالإضافة إلى إلغاء كل الخاصيات الجديدة التي بدأ قسم الحسابات في استخدامها فعلاً، وبذلك يعودون إلى برنامج أقدم وأقل كفاءة لإدارة قاعدة البيانات. لم تدر ماري شيئاً عن هذا الموقف حتى رأتهما على بابها وفي صحبتهما مدير الحسابات بعد ثلاثة أيام من هذه الواقعة. وقالت ماري لنفسها إن هذه حالة أخرى من حالات عدم التواصل، وتساءلت كيف يمكنها اختلاق عذر إيجابي لهذا الفعل أمام رئيس مجلس الإدارة؟

ولكن هذا لم يكن همّ ماري الوحيد، فقد كانت هناك حالة الشجار المستمرة بين اثنتين من أفراد طاقم أحد المشروعات الأخرى وهما سارة وجوزي، اللتين يبدو عدم اكتراثهما بخطة الأسبوع الجاهزة لعمل البيان الجديد لنظام التحصيلات، واهتمامهما أكثر بأن تبارز إحداهما الأخرى رغبةً في التفوق عليها. ومع اقتراب فريق المشروع من نقطة منتصف الطريق الحرجة، أصبحت كل مشكلة صغيرة -حتى لو

كانت بشأن الحق في استخدام الغرف أو تفسير معنى أحد المعايير أو الإرشادات- تتحول إلى مجادلة وصراع وتأخير.

كما يبدو فإن هذا الفريق كان يعمل جيداً فيما مضى، ولم تكن هناك مشكلة تستعصي على الحل ولا موقف يستعصي على المعالجة. كانت هناك منافسة شريفة وتقبل للنقد البناء للأفكار الجديدة. أما التدريب الذي مهد للمشروع فقد كان يسير بسلاسة واحتراف. وكان التواصل بين الفرق الأخرى والعملاء دائماً ومفتوحاً؛ ولكن يبدو أن الحيوية التي أحسوا بها عند بدء المشروع قد ذهبت منذ فترة طويلة.

كيف وصل هذا الفريق إلى هذه النقطة في وجود مثل هؤلاء الأعضاء الموهوبين؟ ولماذا لا يتغلبون على المشكلات بدلاً من اختلاقها؟ ولماذا فشلت العملية؟

الإجابة

كما هو واضح، لم يكن هناك اهتمام كاف بـ (أولاً) الميول السلوكية لأعضاء الفريق وقدرتهم على مساعدة بعضهم البعض و(ثانياً) التدريب على المساندة بطرق معينة.

السعادة لا تعني غياب الصراع بل القدرة على مجاراته.

في وظيفتك...

١- ما أهمية العمل الجماعي لنجاح مجموعتك؟

٢- هل تعامل رجالك كأعضاء فريق مهمين ومتساوين؟

❑ نعم ❑ لا

٣- هل يتفهم جميع رجالك ما تحاول تحقيقه المجموعة ككل؟

❑ نعم ❑ لا

٤- دوّن فيما يلي آخر مرة ناقشت فيها العمل الجماعي مع رجالك.

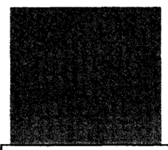
٥- هل يميل بعض رجالك إلى المضي كل في طريقه؟ ولماذا؟ دوّن أسماءهم واضعاً الأسباب أمام كل اسم.

٦- اذكر شيئين على الأقل يمكنك فعلهما لتحسين العمل الجماعي.

التعاون كلمة من ثلاثة أحرف: (نحن).

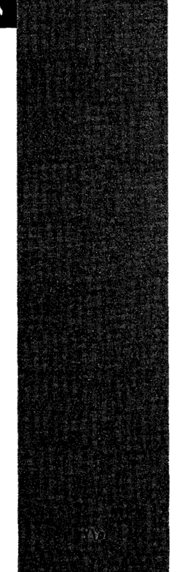
ست طرق لتحسين العمل الجماعي

الإجراء	نقطة التفتيش
١- شدد على أهداف الفريق وأكد على الغرض المشترك.	وضح الأهداف وكررها كثيراً.
٢- أطلع رجالك على الأهداف.	تأكد من وجود اتفاق.
٣- ركز على التعاون.	راجع أسباب النجاح تفصيلاً كي يتفهمها الجميع.
٤- بين لرجالك كيف يمكنهم مساعدة بعضهم البعض.	أثْن على العمل المتعاون وأبرزه.
٥- أكد على أهمية وظيفة كل شخص بالنسبة لنجاح المجموعة.	برهن على آثار المهام الفاشلة.
٦- عامل كل شخص كعضو ذي قيمة في فريقك، وسيصبح كذلك.	اطلب التوصيات من الجميع.



تعامل مع وظيفتك بجدية، ومع نفسك ببساطة.

–روجر فريتس



موجز: كيف تبني الالتزام

سلْ نفسك: "ما مدى التزامي بأهدافي المؤسسية العامة؟" هناك شيء واحد مؤكد، ألا وهو أن الطاقم لا يستطيع أن يؤمن التزامك. فإذا كنت راضياً عن مستوى التزامك، فعليك حينئذ أن:

١– تزن التزام طاقمك.

- هل هو كافٍ؟
- هل من الواضح غياب الالتزام؟

٢– ناقش مع طاقمك تفصيلاً الاختلافات بين التزامك والتزامهم.

- ما الاختلاف بين الالتزام بالأهداف المؤسسية العامة؟ وبالنسبة لأهداف القسم؟ وبالنسبة للأهداف الوظيفية الشخصية؟

٣– ناقش مناطق العمل المحتملة طالباً التغذية الاسترجاعية، واتفق على الالتزام ببنود عمل معينة.

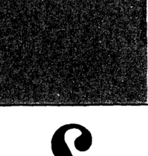
- تذكر أن الالتزام الذي يتم في وجود الأقران يتيح مزيداً من الحافز والتواصل.

٤– اعرض الجزء الخاص بك من الاتفاق كمثال بتوفير ما يلزم من تواصل وقرارات وعمل.

- أعمالك شيء حيوي بالنسبة لفريقك.

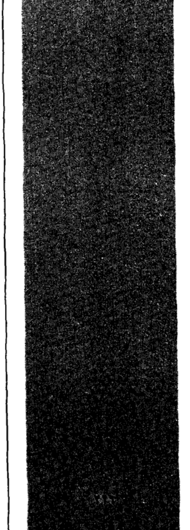
٥– ناقش مع طاقمك بانتظام الخطوات التي يتم اتخاذها ودورك وأدوارهم كجزء من عملية تعليمية مستمرة.

- هذا أمر مهم سواء أكان المشروع يسير على ما يرام أم لا.









أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

•
•
•

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

•
•
•

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

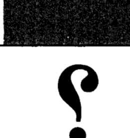
•
•
•

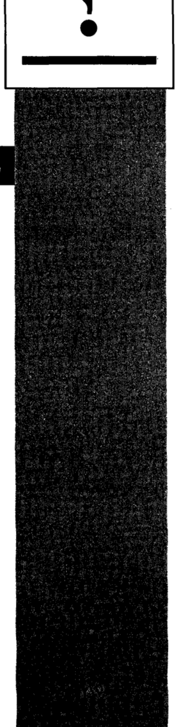
٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟





٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.

٩

الفصل ٩

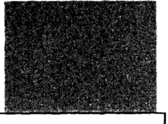
التواصل

أتاح لنا التقدم التقني المذهل مبرراً كافياً للقلق من أن يتسبب اعتمادنا عليه في إلحاق ضرر دائم بمهاراتنا الشخصية المطلوبة للتواصل وجهاً لوجه. فمن ينكر قيمة لغة الجسد –خاصةً الاتصال بالعين– في التواصل الفعال؟ ونحن إن لم ننتبه فإن حروب البريد الإليكتروني سوف تحل محل حروب المذكرات الورقية القديمة كوسيلة يتخفّى بها ملايين الموظفين من المسئولية ويتهمون بها الآخرين ويخفون آثارهم في العمل.

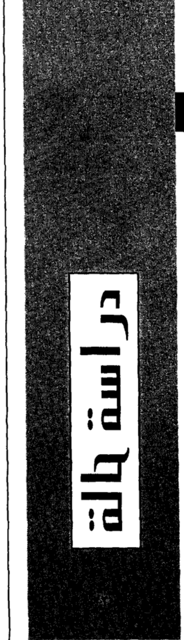
ناقشنا حتى هذه النقطة العديد من مفاتيح الإدارة الفعالة. وفي هذا الفصل سنقوم باستعراض عنصر من عناصر الإدارة هو –في جوهره– يجمع بين كل العناصر الأخرى.

هناك شكوى شائعة بين المدراء على كافة المستويات وفي كافة الأوقات مفادها: "أنا لم أكن على وعي بهذا"، أو "لم يخبرني رئيسي بهذا أبداً". والتقدم، عندما يكون حقيقياً، يكون صعباً والآمال قد تكون مجهولة. وهذه التعليقات –حتى وإن لم تكن حقيقية– تمهد الساحة للاعتذار عند عدم الالتزام بالأهداف.

إن الحل هو التواصل المحسّن. فعندما ينتابك شك، راجع وكرر واكتب واشحذ مهارات الإصغاء والتساؤل لديك. وفي هذا الفصل ستجد الأدوات التي تمكنك من تحسين قدراتك على التواصل ببعض من الطرق العملية للغاية.



من بين كل الأشياء التي ترتديها يعد تعبيرك هو الأهم.



التواصل هو العنصر القادر على إقامة علاقة أو تقويض دعائمها. ويمكن لتقدُّمك كمدير أن يعتمد على هذا المقوم الحيوي، حتى وإن كنت تتسم -بشكل عام- بالفعالية في مجالات الإدارة الأخرى. لذا هيا بنا نتأمل سؤال...

لماذا نطلع الآخرين؟

- لأن المعلومات والوصول إليها تعد من المصادر الرئيسية للقوة.

درس: إذا كنت تريد أناساً ضعافاً، فأخبرهم بالقليل واحتفظ بكثير من الأسرار!

- لأن الناس يقبلون أكثر على فعل ما هو متوقع عندما يكونون على دراية بما هو متوقع منهم.

درس: اشرح ثم اشرح ثم اشرح.

- لأن الناس يمكنهم عادة إيجاد الطرق لتحقيق الآمال ومتطلبات الأداء إذا حصلوا على التغذية الاسترجاعية بخصوص النتائج.

درس: الناس عرضة لإساءة تفسير ما لا يعلمون أكثر مما يعلمون؛ إذن أخبرهم!

- لأنه يمكن زيادة الإنتاجية عندما يتلقى القائمون على الوظيفة معلومات واضحة وموجزة عن متطلبات الأداء والنتائج.

درس: أن تمنع المعلومات المطلوبة فهذا مما يعطل الإنتاجية.

تصوّر الحالة التالية العديد من الأسباب التي تحدوك إلى المواظبة على إطلاع طاقمك، فضع نفسك -وأنت تقرؤها- مكان المشرف، لويد جونسون.

"لو علمت ما أعلم"

تضم شركة ميدويست انشورانس كومباني التأمينية القديمة عدة آلاف من الموظفين، وهي تقدم -بجانب التأمين على الحياة- غطاءات تأمينية للصحة والحوادث، بما في ذلك التغطية الجماعية. ويتولى المكتب الرئيسي للشركة، والذي مقره إيلينوي، إصدار الوثائق والاحتفاظ بسجلات الوثائق، بالإضافة إلى مسئوليته عن الحسابات

والإشراف على الوكالة ومستحقات العملاء ومجموعة أخرى متنوعة من الخدمات التأمينية.

ومنذ فترة أحست إدارة الشركة أنه يمكنها توفير مبالغ مالية كبيرة إذا تم تركيب نظام حاسوبي جديد.

تم تعيين مشرف الحسابات لويد جونسون رئيساً لمهمة خاصة لتخطيط هذا التحول وإدارته.

كان جونسون موالياً للشركة التي يعمل بها منذ سنوات، وكان يتسم بالجدية في العمل والمنهجية والحرص الشديد، فقرر أنه من مصلحة الشركة الاحتفاظ بالأمر برمته في طي الكتمان حتى يتم تنفيذ التغيير في غضون ستة شهور. ورغم أن هذا الرأي لم يلق إجماعاً من قِبل أعضاء اللجنة، فإنهم وافقوا عليه إزاء إصراره.

ولكن من المستحيل الاحتفاظ بسرية المعلومات، وسرعان ما تسربت إلى العاملين، وانتشرت الشائعات انتشار النار في الهشيم مثيرةً أعصاب الجميع، خاصةً الموظفين حديثي العهد بالشركة. وعلمت اللجنة -على سبيل المثال- أن العديد من الأشخاص تقدموا بطلبات وظائف إلى شركات التأمين الأخرى تحسباً لفقدهم وظائفهم.

ونظراً لمشكلة الروح المعنوية المتفاقمة تمت الدعوة لعقد اجتماع طارئ للجنة، ورغم ما ثار من مشكلات، فإن جونسون كان لا يزال يرى أن إفشاء أية معلومات قد يكون مضللاً ما دامت خطط كيفية تنفيذ التحول ليست نهائية.

كانت هناك خطة أولية سيتم الانتهاء منها في غضون شهرين، وكان جونسون يريد الانتظار هذه المدة على الأقل قبل إعلان أي شيء مبرراً ذلك بأن إبلاغ الناس بمعلومات منقوصة قبل أوانها لن يثير غير مزيد من التساؤلات التي لا يمكن الإجابة عليها، مما يتسبب في المزيد من الريبة.

كان جونسون يبتغي من وراء ذلك مصلحة الشركة، ولكنه -في ظل ما ثار من مشكلات- بدأ يشك في صحة الإجراء الذي اتخذه.

ماذا تفعل لو كنت المشرف لويد جونسون؟

ما حدث بالفعل

في اجتماع اللجنة أعلن مشرف السجلات جون ماجيل أن العديد من رجاله جاءوه والقلق يملؤهم، وأنه مر بوقت عصيب مجيباً على تساؤلاتهم بسبب اتفاق اللجنة على "الاحتفاظ بالأمر طي الكتمان".

وافق أعضاء اللجنة الآخرون على ضرورة إطلاع العاملين على ما يجري فاقتنع جونسون أخيراً بحتمية اتخاذ إجراء فوري. وهكذا تم إرسال بريد إلكتروني إلى مشرفي المكتب الرئيسي جميعاً يوضح بإيجاز التغييرات المقترحة وما تم إحرازه من تقدم حتى تاريخه. وطُلب من كل مشرف إبلاغ رجاله بهذه المعلومات.

أوصت المذكرة بطمأنة العاملين بأنه لن يكون هناك تخفيض في العمالة رغم ما سيسفر عنه التحول من بعض التغييرات الوظيفية، وطُلب من المشرفين حث الجميع على إبداء التعليقات أو تقديم الاقتراحات.

عندما تم إعلان هذا النبأ ارتفعت الروح المعنوية فوراً، وتم تنفيذ التحول بعد ذلك بستة شهور دون مشكلات كبيرة.

تحليل

إن موقف جونسون المبالغ في الحرص قاده إلى الاعتقاد –خطأً– بأن السرية هي أأمن سياسة، ولكن الموظفين –نتيجة لحرمانهم من المعلومات– بدءوا يخشون ما هو أسوأ، وبدأت الشائعات المسعورة في الانتشار مما أسفر عن وقوع مشكلة خطيرة في الروح المعنوية. ولم تهدأ هذه الشائعات إلا بعد إعلان الحقائق.

في وظيفتك...

١- هل تحتفظ بأسرار أكثر مما ينبغي؟

☐ نعم ☐ لا

٢- هل تكثر الشائعات في وحدتك بسبب التزام السرية؟

☐ نعم ☐ لا

هل تضرك السرية؟ علل:

٣- هل تبلغ رجالك بكل الأخبار التي يحق لهم معرفتها؟

☐ نعم ☐ لا

٤- اذكر فيما يلي أي أخبار حديثة لم تقم بإبلاغها؟

٥- هل تتيح للناس فرصة التحدث معك حول الأشياء التي تثير قلقهم؟

☐ نعم ☐ لا

٦- ما الذي يسعك فعله لجعل رجالك أحسن اطلاعاً؟

ضع في حسبانك أنه لا يكفي دائماً أن تطلع الأفراد؛ لأن الأسلوب الذي تستخدمه في إطلاعهم يلعب دوراً هاماً في كيفية تلقيهم المعلومات بشكل جيد. ونحن نحتاج من وقت لآخر إلى تقييم فعاليتنا في التواصل؛ كلٌ في تبليغ الأفكار والمشاعر والمعلومات وتلقّيها. فقد نجح لويد في القضاء على الشائعات من خلال كتابة مذكرة ونشرها.

في أي المواقف تنجح؟ ومع من؟ وفي أي المناطق؟ وما الذي يمكنك تعلمه من هذه النجاحات من أجل التحسن في المواقف الأخرى؟ وما مناطقك التي تحتاج إلى تحسين؟ ومع من؟ وفي أية موضوعات؟

إن الإدارة عبارة عن سلسلة من المعاملات بين الأفراد يتوقف نجاحها على جودة فهم الأفراد لبعضهم البعض. ونحن نعتمد إلى حد بعيد على ما يفعله لنا الآخرون، وإذا لم نفهم بعضنا البعض يصعب علينا تحقيق التعاون الضروري للإنجاز والتقدم. فالمهام تنجز لأن الناس يتعاونون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال التواصل الموقوت الهادف.

إن أقوى أدوات التواصل ليست ما نقوله أو نكتبه بل ما نفعله، وهي ليست ما يتلقاه الآخرون من معلومات بل ما يقبلونه ويؤمنون به. فالناس بوسعهم فعل أي شيء تقريباً إذا أرادوا فعله وتم تدريبهم على فعله وتفهموا سبب فعله.

استخدم القائمة التالية لتصنيف فعالية تواصلك، ثم تأمل كيف يمكن أن يتم تصنيفك من قِبل رئيسك وطاقمك وزملائك، مدوّناً أمام كل بند من البنود الثمانية عشرة اسم الشخص الذي تتواصل معه أكثر فعاليةً داخل الشركة. ثم دوّن –لكل منطقة من المناطق الثمانية عشرة– اسم الشخص الذي يمكنك تحسين فعاليتك في التواصل معه إلى أقصى درجة.

فهل تتواصل بفعالية قدر المستطاع؟

١- الأخبار الطيبة: تقدير الإنجاز والتقدم... إلخ.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٢- الأخبار السيئة: الإبلاغ عن تقدم أقل من المتوقع، ووعود لم يُوفَ بها، وجودة غير مقبولة وغيرها من النتائج المخيبة للآمال.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٣- الخطط: شرح الأنشطة المستقبلية والمستهدفة قصيرة وطويلة المدى:
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٤- السياسات: تفسير الأدلة المهمة للعمل والالتزامات فيما يخص العلاقات والأفعال والمسؤوليات.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٥- التغييرات: تعديل المهام والجداول الزمنية والأولويات والمواعيد والمعايير والإجراءات.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٦- الشائعات: معالجة المشاعر والآمال والمخاوف والتنبؤات غير الرسمية وغير المؤكدة.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٧- ما هو متوقع: تعريف الآخرين بما هو متوقع منهم فعله، ورسم أهداف للكم والكيف والخدمة والتكلفة، ووضع أسس لتقييم الأداء.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٨- مستوى أدائنا: تقدير النتائج حالياً ودورياً مقارنة بالأهداف المخططة.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
٩- كيف يمكننا تحسين النتائج: الحصول على التزام بالتحسين المخطط في الإنجاز والابتكار.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٠- الإصغاء: سماع الآخرين وإعارتهم الانتباه وفهمهم.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١١- التوجيهات: إصدار تعليمات للآخرين يومياً بشأن ما يلزم عمله ومتى ولماذا وكيف.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٢- الأسئلة: سؤال الآخرين وتشجيعهم على السؤال عن النقاط الغامضة، والمصالح والمشكلات والمتاعب، والرّد على الاستفسارات.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٣- الشكاوى: تلقي وسائل التعبير عن عدم الرضا وعدم الارتياح والكراهية والنظر فيها.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٤- الاقتراحات: تلقى الأفكار الهادفة إلى التحسين ودراستها.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٥- الاقترابية: أن تكون متاحاً عندما يحتاج الآخرون للتواصل معك.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٦- التوقيت: بث المعلومات في الوقت المناسب لتحقيق النتائج المرجوة، فلا يتم ذلك قبل الأوان ولا بعده.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٧- الموضوعية: إعلان الحقائق دون تحيز أو تحامل، مع مراعاة المشاعر الشخصية بالقدر المناسب.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________
١٨- ترويج الأفكار: إقناع الآخرين وترغيبهم في قبول الاقتراحات واتخاذ القرار المناسب.
الأفضل: ______________ الأسوأ: ______________

سوف تتوقف ثمار هذا التدريب على ما يلي:

١- الاعتراف بحاجتك إلى تحسين فعالية تواصلك.

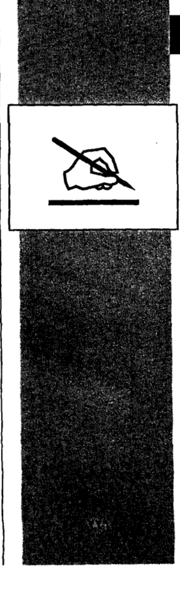
٢- تحديد بضع مناطق وموضوعات بعينها حيث تحتاج إلى التحسن ويمكنك التحسن فعلاً.

٣- تعيين الأشخاص الذين تتواصل معهم بفعالية والأشخاص الذين تحتاج إلى التحسن في التواصل معهم.

٤- تخطيط برنامجك الفردي وإلزام نفسك بتنفيذه.

٥- قياس النتائج واستمرار تطوير نفسك كمتواصل ومدير.

فعالية تواصلك



ما مدى فعالية تواصلك داخل مؤسستك؟ أعط لنفسك درجة من صفر إلى ١٠٠ لكل واحدة من المناطق الثمانية عشرة -لاحظ أن درجة النجاح ٦٠- ثم ضع أمام كل بند التصنيف الذي تتوقع أن يحصل عليه تواصلك من جانب (أ) رئيسك، و(ب) طاقمك، و(ج) زملائك لتواصلك.

	تصنيفك لذاتك	تصنيف تواصلك (أ) الرئيس	(ب) الطاقم	(ج) الزملاء
١- الأخبار الطيبة	—	—	—	—
٢- الأخبار السيئة	—	—	—	—
٣- الخطط	—	—	—	—
٤- السياسات	—	—	—	—
٥- التغييرات	—	—	—	—
٦- الشائعات	—	—	—	—
٧- ما هو متوقع	—	—	—	—
٨- مستوى أدائنا	—	—	—	—
٩- كيف يمكننا تحسين النتائج	—	—	—	—
١٠- الإصغاء	—	—	—	—
١١- التوجيهات	—	—	—	—

	تصنيفك لذاتك	(أ) الرئيس	(ب) الطاقم	(ج) الزملاء
١٢- الأسئلة	—	—	—	—
١٣- الشكاوى	—	—	—	—
١٤- الاقتراحات	—	—	—	—
١٥- قابلية الاقتراب	—	—	—	—
١٦- التوقيت	—	—	—	—
١٧- الموضوعية	—	—	—	—
١٨- ترويج الأفكار	—	—	—	—
المجاميع	—	—	—	—

كيف تفسر تصنيفك لفعالية تواصلك

في دراسة أجراها البروفيسور إيرل بروكس بجامعة كورنيل على ١٠٠٠ تصنيف ذاتي للمدراء، تم اكتشاف متوسط التصنيفات التالية.

الفعالية في تبليغ:

١- الأخبار الطيبة	٨٤٪•
٢- الأخبار السيئة	٧١٪
٣- الخطط	٧٠٪
٤- السياسات	٦٧
٥- التغييرات	٧٦
٦- الشائعات	٦٨
٧- ما هو متوقع	٧٤
٨- مستوى أدائنا	٧٦
٩- كيف يمكننا تحسين النتائج	٧٣
١٠- الإصغاء	٨٣•
١١- التوجيهات	٨٥•
١٢- الأسئلة	٧٩
١٣- الشكاوى	٧٤
١٤- الاقتراحات	٧٨
١٥- قابلية الاقتراب	٨٥•

١٦- التوقيت	٧٤
١٧- الموضوعية	٨٣*
١٨- ترويج الأفكار	٧٨
متوسط النسبة المئوية ٨١٪	

* حصلت على درجة أعلى من المتوسط.

ومن الجدير بالملاحظة أن:

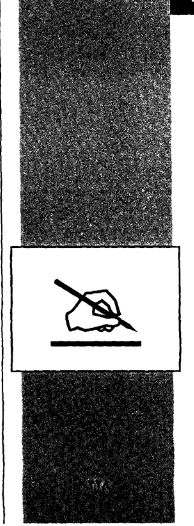
- التصنيفات الذاتية جاءت أقل من متوسط التصنيف العام في ثلاثة عشر بنداً من جملة ثمانية عشر.

وبشكل عام فإن المدراء في هذه الدراسة كانوا يعتقدون أن:

- رؤساءهم سيعطونهم تصنيفاً أعلى من تصنيفهم لأنفسهم.
- طاقمهم سيعطيهم تصنيفاً أدنى من تصنيفهم لأنفسهم.
- زملاءهم سيعطونهم تصنيفاً يقارب تصنيفهم لأنفسهم.

الآن قارن تصنيفك لذاتك بالتصنيف الذي أعطاك إياه رئيسك وكل من اخترت من طاقمك وزملائك، وناقش مع كل واحد منهم المناطق التي تحتاج أكثر إلى تحسين التواصل.

أسئلة للتواصل



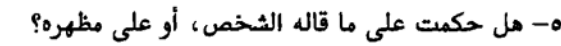
الآن وقد أصبح لديك إحساس بمدى فعالية تواصلك في مناطق معينة، فهيا نخوض في التفاصيل. فكر في آخر حوار دار بينك وبين أحد أفراد طاقمك أو أحد أقرانك واحداً لواحد. فإذا كان من الممكن أن تدار المناقشة بشكل أفضل وإذا ما كانت هناك أية ردود أفعال غير متوقعة، فلتسأل نفسك الأسئلة التالية:

١- ماذا كان الغرض من اللقاء؟

٢- هل أتحت فرصة لهذا الشخص؟ وهل أعرت اهتمامي الكامل لما قاله، أم غيرت مجرى كلامه بعد نقطة معينة؟

٣- هل أفترض أن ذلك الشخص لا جديد لديه يخبرني به؟

٤- هل هناك منطقة توافق أغفلتها؟



٥- هل حكمت على ما قاله الشخص، أو على مظهره؟
٦- هل أبديت رد فعل لأي من العبارات التي نطق بها؟
٧- هل بحثت عن حل وسط للقضية؟ أم اتخذت موقفاً يحتم الاختيار بين شيئين؟
٨- هل تعاملت مع الكثير من الأشياء كأمور مسلم بها؟ وهل تأكدت من صحة افتراضاتي؟
٩- ما مدى تطابق افتراضاتي مع الحقائق؟
١٠- هل كنت موضوعياً؟ أم كنت أتصرف بناء على مفاهيم مسبقة؟

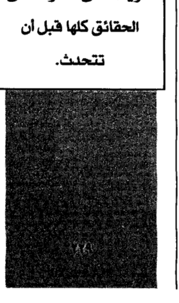
فكر في أجوبتك على هذه الأسئلة وستجد أن العامل المشترك بينها جميعاً هو إصغاؤك من عدمه.

في المرة القادمة التي تضطر فيها للتواصل مع أحد ما، توقف وفكر ثم استجب.

مخاطر عدم الإصغاء

يعتبر الإصغاء أحد شطري عملية التواصل بأكملها، ومعظم الناس لديهم قناعة بأنهم مستمعون جيدون. ولو كان هذا حقيقياً لكان الأمر رائعاً، ولكن الحقيقة المحزنة هي أن معظمنا لا يجيد الإصغاء، وهذا ثابت بالعديد من الدراسات التي تكشف عن استيعابنا لزهاء ثلاثين بالمائة فحسب مما نسمع، ونصل إلى هذا المعدل عندما تكون ظروف الإصغاء قريبة من المثالية. وعندما تكون البيئة أقل من مثالية ينحدر معدل كفاءة الإصغاء إلى مستويات مأسوية. وأنت عندما تفشل في الإصغاء تتعرض لخطر:

- القراءة الخاطئة لنوايا الناس.
- إساءة تفسير الأفكار.
- تشوش القضية.
- إساءة تقييم مؤهلات الناس.
- فهم التعليمات بشكل خاطئ.
- التسرع في إصدار أحكام خاطئة.
- إثارة عداوة الناس.



هل سبق لك أن تساءلت عن مدى جودتك كمستمع؟ إن الاستماع الجيد لا يعني مجرد مقاومة الرغبة في مقاطعة المتحدث، بل هو شيء أكثر تعقيداً لابد فيه من بذل جهد واعٍ!

ما مدى جودة إصغائك؟

ما مدى جودة إصغائك؟ رغم تقدير معظمنا لقيمة التواصل الجيد، فإننا نؤكد غالباً على جانب العطاء رغم أن الأخذ -أو الإصغاء- على نفس القدر من الأهمية. وقد تم إعداد الأسئلة التالية لمساعدتك على اكتشاف مدى جودة إصغائك، فحاول الإجابة على كل واحد منها بأمانة وموضوعية، ثم أعط لنفسك نقاطاً وانظر الأماكن التي لا تزال بحاجة إلى التحسن.

امتحان الإصغاء

عندما تشارك في حوار أو مناقشة أو مؤتمر جماعي، فهل:

	عادةً	أحياناً	نادراً
١- تعد نفسك بدنياً بمواجهة المتحدث والتأكد من قدرتك على السماع؟	—	—	—
٢- تراقب المتحدث وأنت مصغٍ إليه؟	—	—	—
٣- تقرر من مظهر المتحدث وطريقة إلقائه ما إذا كان كلامه يستحق أم لا؟	—	—	—
٤- تصغي بشكل أساسي للتعرف على الأفكار والمشاعر الكامنة؟	—	—	—
٥- تقرر تحيزك -إن كنت ستتحيز- وتحاول وضعه في الاعتبار؟	—	—	—
٦- تركز ذهنك على ما يقوله المتحدث؟	—	—	—
٧- تقاطع المتحدث فوراً إذا سمعت عبارةً تستشعر خطأها؟	—	—	—
٨- تتأكد من استيعابك لوجهة نظر الشخص الآخر قبل الإجابة؟	—	—	—
٩- تحاول أن تكون لك الكلمة الأخيرة؟	—	—	—
١٠- تبذل جهداً واعياً لتقييم منطق ما تسمعه ومصداقيته؟	—	—	—

انظر نهاية الفصل للتعرف على تعليمات منح النقاط.

إذا لم تحرز نقاطاً كما ينبغي لك، فستجد هذه الرؤى جديرة بإلقاء نظرة جادة عليها باحثاً عن القرائن التي تساعدك في مناطق بعينها.

أسس الإصغاء

أ- أهداف الإصغاء

الأهداف التي نبغيها من وراء إصغائنا إلى الناس أساسية وبسيطة.

١- نريد من الناس أن يتحدثوا بحرية وصراحة.

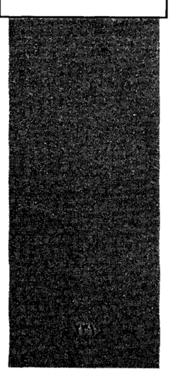
٢- نريد منهم تغطية المسائل والمشكلات المهمة بالنسبة لهم.

٣- نريد منهم تزويدنا بأكبر قدر ممكن من المعلومات.

٤- نريد منهم الحصول على رؤية أشمل وفهم أوسع لمشكلاتهم وهم يناقشونها.

٥- نريد منهم أن يحاولوا رؤية أسباب مشكلاتهم.

إن الشخص الذي يصغي باستمرار متفهماً هو الشخص الذي يقبل الناس على الإصغاء إليه.



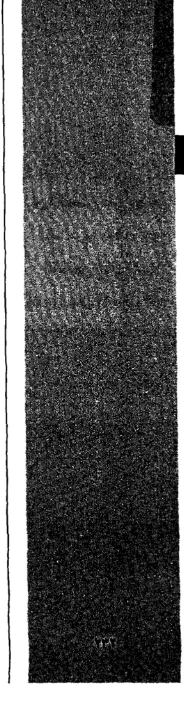
ب- بعض من الأوامر والنواهي الخاصة بالإصغاء

١- عندما نصغي، ينبغي علينا أن نحاول فعل ما يلي:

- أظهر اهتمامك.
- كن متفهماً للشخص الآخر.
- عبر عن مشاركتك الوجدانية.
- افرز المشكلة لو كانت هناك مشكلة.
- أصغِ إلى أسباب المشكلة.
- ساعد المتحدث على ربط المشكلة بالسبب.
- شجع المتحدث على تطوير الكفاءة والحافز لحل مشكلاته الخاصة.
- نمِّ القدرة على التزام الصمت؛ فالناجحون يعرفون عادة كيف يلتزمون الصمت.

٢- عندما تصغي، لا تفعل ما يلي:

- تجادل.



- تقاطع.
- تصدر أحكاماً متعجلة أو مسبقة.
- توجه النصح ما لم يطلب منك ذلك.
- تتسرع في إصدار القرارات.
- تترك عواطف المتحدث تؤثر على عواطفك بشكل مباشر.

جـ- تعقد الناس والمواقف والحاجة إلى مستمعين جيدين

١- نظن أننا نفهم الناس ومتاعبهم بينما لا نصغي إليهم مجرد الإصغاء.

٢- نظن أننا نفهم الموقف بينما لا نرى غير جانب منه وما نشعر به أقل بكثير.

٣- نظن أننا نفهم المشكلات التي يواجهها الناس بينما قد لا يكون لدينا غير معرفة سطحية بعناصرها وصلتها؛ ولعلنا في الواقع لا نتعامل إلا مع الأعراض متجاهلين الأسباب.

٤- ينبغي أن ندرك أن الإصغاء هو مفتاح المعرفة والفهم.

- إحدى الطرق لمعرفة المزيد هي الإصغاء إلى المزيد والحصول على مزيد من المعلومات.
- تتوقف جودة أحكام المرء وقراراته على جودة المعلومات المبنية عليها.
- نحن بحاجة إلى التخلي عن توجه "الكلية"، أي أننا نعرف أو نمتلك كل الإجابات؛ إذ ليس من المكن أبداً أن نعرف كل شيء عن أي شيء.
- نحن بحاجة إلى الاقتراب من الناس ومشكلاتهم بقدر أكبر من التواضع مقدرين ما يشتمل عليه ذلك من تعقيدات.
- نحن بحاجة إلى الإصغاء بمزيد من التركيز.
- نحن بحاجة إلى الملاحظة بمزيد من الدقة.
- نحن بحاجة إلى الاستجابة للآخرين بمزيد من المشاركة الوجدانية.
- نحن بحاجة إلى مزج ما يقوله الآخرون، وإلى التفكير والشعور بمزيد من التفهم.

والحقيقة أن الإصغاء إحدى أفضل الطرق لنقل المشاعر والمواقف الهامة، فالطريقة التي تصغي بها يمكنها أن تخبر المتحدث بأشياء كثيرة:

- أظن أن ما تعتقده شيء مهم.
- إنني مهتم بك كشخص.
- رغم اختلافي مع موقفك بنسبة مائة في المائة، فإنني أقدر مشروعيته بالنسبة لك.
- لست أحاول تقييمك أو الحكم عليك كشخص، ولكني أريد أن أفهمك أكثر فحسب.
- إنك تستحق الإصغاء إليك، وأنا شخص من النوعية التي يمكنك التحدث إليها بحرية.

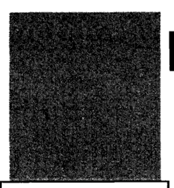
يعتبر الإصغاء –مثله مثل جميع السلوكيات الأخرى– سلوكاً معدياً، سواء أكان بين شخصين أم بين مجموعة كبيرة من الناس، ولكن يجب على المرء أولاً تحمل مسئولية تأسيس أنماط موثوق بها للإصغاء ضماناً للتواصل الجيد. فالشخص الذي يصغي باستمرار متفهماً هو الشخص الذي يقبل الناس على الإصغاء إليه في النهاية.

إن من يستثمرون الوقت والجهد الضروريين لتحسين مهاراتهم في الإصغاء لا يشعرون بزيادة فعاليتهم فحسب، ولكنهم يرقون بجودة علاقاتهم مع الأسرة ومعارف العمل. وتنعكس هذه المهارات في استخدام الأساليب الواردة على الصفحة التالية والتي طورها –في الأصل– د. روبرت بيرنز مؤسس مركز زملاء البحث العلمي والعلاقات الصناعية بجامعة شيكاغو. استظهر هذه الأساليب فهي ستفيدك كثيراً!

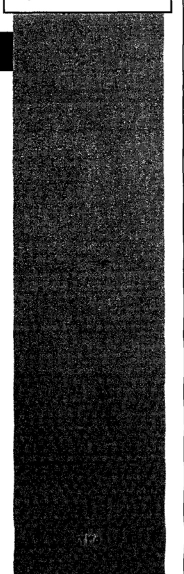
> **...الإصغاء عمل شاق يتطلب خرجاً كبيراً من الطاقة؛ فمن يصغون بفعالية يشعرون بزيادة في ضربات القلب وسرعة في تدفق دورتهم الدموية وارتفاع في درجة حرارتهم.**

خمسة أساليب للإصغاء

النوع	الغرض	أمثلة
توضيحي	١- معرفة مزيد من الحقائق ٢- مساعدة الشخص على استكشاف جميع جوانب المشكلة.	١- "أيمكنك توضيح هذا؟" ٢- "هل تعني هذا...؟" ٣- "أهذه هي المشكلة كما تراها الآن؟"
لإعادة التصريح	١- للتأكد من المعنى والتفسير من الشخص الآخر ٢- لإظهار إصغائك وتفهمك لما يقال ٣- لتشجيع المتحدث على تحليل الجوانب الأخرى للمسألة المعنية ومناقشتها معك	١- "إذن فإن خطتك حسبما فهمت هي..." ٢- "هذا ما قررت فعله والأسباب هي..." ٣- "أفهم ذلك. حينئذ ما رأيك في..."
محايد	١- للتعبير عن اهتمامك بالإصغاء ٢- لتشجيع الشخص على مواصلة الكلام	١- "أرى ذلك". ٢- "نعم.." ٣- "ذلك أمر مُثير للاهتمام". ٤- "أفهم".
تأملي	١- لإظهار تفهمك لطبيعة شعور الشخص تجاه ما يقول ٢- لمساعدة الشخص على تقييم مشاعره وتخفيف حدتها عندما يعبر عنها شخص آخر	١- "أنت تشعر أن ...". ٢- "كان شيئاً مذهلاً عندما رأيته". ٣- "لقد شعرت أنك لم تلق معاملة نزيهة".
للإيجاز	١- لتركيز المناقشة بأكملها في صورة موجزة ٢- ليعمل كمنطلق لمزيد من المناقشة لأحد الجوانب أو المشكلات الجديدة	١- "هذه هي الأفكار الرئيسية التي أعربت عنها..." ٢- "لو أنني أفهم طبيعة شعورك تجاه الموقف..."



> **جعل الله للإنسان لساناً واحداً وأذنين اثنتين كي يسمع ضعف ما يتكلم**
>
> **-إيبيكتيتوس**



يكون إصغاؤك سيئاً عندما...

- تكون مشغولاً بصياغة ردك فيعوق فكرك رؤيتك وسمعك.
- تشعر بالملل والسآمة فلا تنتبه لكل كلمة.
- تكون مستعداً للانصراف عمن يتواصل معك باعتباره "غير مهم" لأنه لا يملك لك ضراً ولا نفعاً.

ويكون إصغاؤك جيداً عندما...

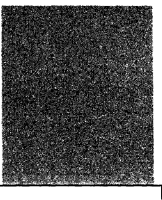
- تكون قادراً على ترديد ما ذكر على مسامعك تواً.
- تلاحظ لغة الجسد المصاحبة للرسالة الشفهية.
- لا تجد حرجاً في طلب لحظة للتفكير نظراً لانشغالك بالإصغاء عن صياغة رد.
- يكون من عادتك أن تجد قيمة في كل شخص يسعى إلى التواصل معك.

أنت على وعي بالحاجة إلى الإصغاء الجيد، ولكن ماذا عن أهمية التساؤل؟ إنك من خلال التساؤل الجيد تستطيع الحصول على مزيد من المعلومات وتستطيع فتح الباب المؤدي إلى التواصل الفعال. وأعلم أنه ليس هناك ما يسمى بالسؤال الخاطئ أو "الغبي" عدا السؤال الذي لم يطرح.

عند التعامل مع أداء أعضاء الفريق، يكون طرح الأسئلة المناسبة -بالنظر إلى ما تقتضيه الوظيفة- حاجةً أساسية للتطوير ومهارة مهمة للمدير.

أساليب التساؤل

تكمن قوة السؤال في حقيقة أنه يستلزم الإجابة. فإذا ما طرحنا الأسئلة الصحيحة، فسنحصل على الأجوبة الصحيحة في صورة معلومات أو خبرات أو ردود أفعال أو غيرها من البيانات التي نسعى للحصول عليها. وإذا طرحنا الأسئلة الخاطئة، فسنحصل على الأجوبة الخاطئة.



شدد في أي مناقشة على الجوانب الإيجابية للموقف؛ فهذا يعني أنك إيجابي وبناء.



يتميز التساؤل عن القول بمميزات عدة. ففي المقام الأول نجد أنه يجب على المدراء -لكي يديروا بفعالية- امتلاك المعلومات الكافية، لأن جودة القرارات التي يتخذها الناس تتوقف بالكلية على جودة ما لديهم من معلومات.

ولا يمكن أن يكون لدى المدراء معلومات عن مشكلات بعينها قدر ما يكون لدى طاقمهم. وإذا حاولوا اتخاذ قرارات دون معلومات كافية ووافية، فستأتي القرارات سيئة ويفقد أصحابها الاحترام والتعاون. وليست ثمة طريقة يتحصل بها المدير على نوعيات معينة من المعلومات دون أن يتقن توجيه الأسئلة.

كلما ارتقى الناس سلم الإدارة، زاد ابتعادهم عن أماكن الأداء الفعلي للعمل؛ ومن ثم يتعين عليهم الاعتماد أكثر وأكثر على التواصل المكتوب -من تقارير ومذكرات وغيرها- والتواصل الشفهي. هذه المعلومات المستقاة بالتواصل مع الآخرين تعتمد في نوعيتها وكفايتها -إلى حد كبير- على فعالية الأسئلة الموجهة إليهم.

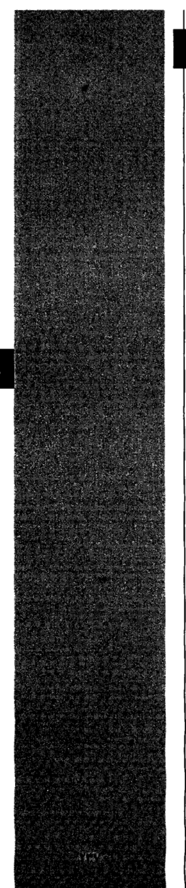
ومن المهم عند استخدام طرق التساؤل أن يتخذ المستخدم موقفاً إيجابياً تجاه أهمية السؤال بدلاً من القول، وأن يكون لديه قناعة بقدرة الناس على الإسهام بمعلومات فريدة نظراً لتدريبهم وخلفيتهم وخبرتهم الفريدة. أما الحاجة التالية لهذا الموقف الأساسي وهذه القناعة فهي:

أ- فهم مختلف أنواع الأسئلة: طبيعتها وغرضها واستخدامها.

ب- فهم اتجاه الأسئلة: كيفية توجيهها ومعالجتها.

ج- تطوير مهارة وكفاءة في استخدام أساليب التساؤل في المواقف المناسبة.

نبين على مدى الصفحات التالية الأنواع الأساسية للأسئلة مع عرض أمثلة لها. استخدم هذه الأسئلة كثيراً وسرعان ما ستجد نفسك تطرحها دون حتى مجرد التفكير فيها.



نوعيات الأسئلة

أسئلة عن حقائق

الغرض من السؤال عن حقائق هو:

١- التعرف على مزيد من الحقائق.

٢- فتح المناقشة.

أمثلة:

- ماذا، وأين، ولماذا، ومتى، ومن، وكيف؟

أسئلة تفسيرية

الغرض من السؤال التفسيري هو:

١- التعرف على المبررات والتفسيرات.

٢- توسيع المناقشة.

٣- تطوير معلومات إضافية.

أمثلة:

- "بأي صورة سيساعد هذا في حل المشكلة؟"
- "ما الجوانب الأخرى التي ينبغي دراستها في هذا الأمر؟"
- "كيف يتم هذا فحسب؟"

أسئلة تبريرية

الغرض من السؤال التبريري هو:

١- معارضة الأفكار القديمة.

٢- تطوير أفكار جديدة.

٣- التعرف على المنطق والبراهين.

أمثلة:

- "ما سبب اعتقادك هذا؟"
- "أنى لك أن تعرف؟"
- "ما دلائلك؟"

أسئلة إيحائية

الغرض من السؤال الإيحائي هو:

١- تقديم فكرة جديدة.

٢- عرض اقتراح من عندك أو من عند الآخرين.

أمثلة:

- "أنتدارس هذا كحل ممكن؟"
- "أيكون هذا بديلاً مجدياً؟"

أسئلة افتراضية

الغرض من السؤال الافتراضي هو:

١- تطوير أفكار جديدة

٢- اقتراح رأي آخر غير شائع

٣- تغيير مسار المناقشة

أمثلة:

- "لنفترض أننا قمنا بالأمر بهذا الشكل، فماذا يمكن أن يحدث؟"
- "هناك شركة أخرى تفعل هذا... هل هذا الأمر ممكن هناك؟"

أسئلة البدائل

الغرض من سؤال البدائل هو:

١- اتخاذ القرارات من بين البدائل.

٢- الحصول على الموافقة.

أمثلة:

- "أيُّ هذين الحلين أفضل: أ أم ب؟"
- "هل يمثل هذا اختيارنا بدلاً من...؟"

أسئلة تنسيقية

الغرض من السؤال التنسيقي هو:

١- التوصل إلى إجماع.

٢- التوصل إلى اتفاق.

٣- اتخاذ إجراء.

أمثلة:

- "هل نخلص إلى أن هذه هي الخطوة التالية؟"
- "أهناك اتفاق عام على هذه الخطة إذن؟"

اطرح الأسئلة المناسبة

هناك حاجة متزايدة إلى معلومات أجود. وما زالت تنهمر علينا الرسائل من الصباح حتى المساء، وما تحويه من مادة يزداد تعقيداً أكثر وأكثر.

إن كلاً من تواصلنا ولغتنا لا يتسمان بالدقة، ومعظمهما محشو بمعلومات لا حاجة إليها، فنظراً لرخص الكلام ننفقه دون اكتراث.

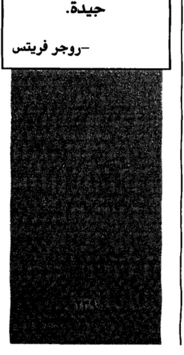
إن الطريقة المثلى للتعرف على حقائق ومشاعر بعينها هي طرح الأسئلة المناسبة كما يلي:

حقائق/مشاعر	أسئلة
١- للتحديد والعزل.	ماذا حدث؟
٢- للتمييز والفصل.	أيهما اخترت؟
٣- للتعيين والتخصيص.	أين مكان هذا؟
٤- لفرز الأفراد والجماعات والمؤسسات.	من تعني؟
٥- لتعيين التاريخ والوقت (التقويم والساعة)	متى عدت؟
٦- للتعرف على المبررات والأسباب والتفسيرات.	لمَ تعتقد ذلك؟
٧- للقياس وتحديد الكم.	كم المقدار المطلوب؟
	كم عدد من رأيت؟
	متى ستعرف؟
٨- تشجيع الاقتراحات والتصرف.	كيف يكون رد فعلنا في اعتقادك؟

إن الاعتماد على التواصل الشفهي أو الذاكرة لا يكفي غالباً؛ فلا تهمل...

إن عدم التصرف بناءً على معلومات سيئة لا يتساوى مع التصرف بناءً على معلومات جيدة.

-روجر فريتس

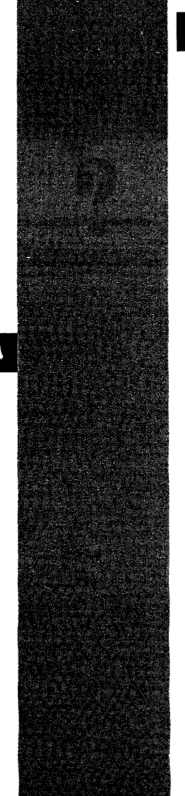


مبررات الكتابة

- لتذكيرك أو تنشيط ذاكرتك.
- لإتاحة وقت لقراءة الأفكار أو الحقائق من جديد واستيعابها ودراستها وتقييمها.
- لتوثيق الوقائع وتطوير إرشادات للتخطيط المستقبلي.
- للتأكد من دقة السجلات.
- لإعطاء الأوامر أو التعليمات أو تلقيها.
- لإعداد التقارير.
- لتوضيح التفكير.
- لتجنب سوء الفهم.
- لتوفير الوقت.
- للتخطيط المستقبلي.
- للتنظيم.
- للنص على اتفاق أو تأكيده.
- للاحتفاظ بقوائم بالحقائق والعناوين والتواريخ والأرقام... إلخ.
- للاحتفاظ بما قرأناه أو قلناه.

تذكر أن الطريقة المفضلة لتوضيح معلومات معينة هي كتابتها، ففي دراسة الحالة التي أوردناها فيما سبق -على سبيل المثال- نجد أن الشائعات قد توقفت والروح المعنوية ارتفعت عندما قام لويد جونسون بتدوين خطة الشركة.

> **لقد ضاعت أفكار تساوي ملايين الدولارات بسبب عدم وجود عَقِب قلم رصاص وقصقوصة من الورق.**
>
> **-أليكس أوسبورن**



موجز

إضافة إلى فوائد التواصل الفعال الأخرى التي نوقشت في هذا الفصل هناك فائدة أخيرة وهي إمكانية تجنب الشائعات. فأنت عندما تتواصل بفعالية لن يحتاج الناس إلى إنفاق وقتهم في التخمين. وإذا نظرنا إلى المؤسسات، وجدنا أن معظمها لديه قنواته الإخبارية السرية كطريقة تواصل غير رسمية وغير دقيقة وغير موثوق بها. والجانب الهدام للشائعات يغلب كثيراً على الجانب المنتج؛ فهي تستشري في جميع الأنحاء، خاصةً في غياب التواصل الفعال. وعلى العكس من ذلك نجد أن التواصل الفعال يضمن وعي الناس بالقضايا الرئيسية التي تؤثر عليهم وعلى وظائفهم مما يجعلهم يركزون أذهانهم على الموضوعات الإيجابية المثمرة.

كيف تضع حداً للشائعات

١- أيقن أن الناس سيفكرون ويتكلمون عن الأشياء التي تؤثر عليهم وعلى وظائفهم.

٢- تجنب الأسلوب المتكتم؛ فالموضوعات السُكّاتي أكثر تشويقاً.

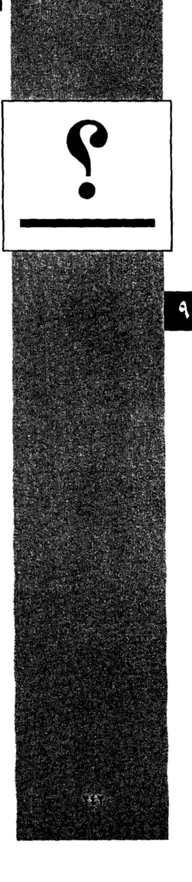
٣- قرر مدى الأهمية والإمكانية الفعلية للاحتفاظ بسر معين.

٤- زود الناس بالأخبار المشروعة المتصلة بالعمل ليتحدثوا عنها، كالخطط والعمليات.

٥- لا تحتفظ بأي شيء "مكتوماً" دون مبررات جيدة ومقبولة، مع التفكير في هذه المبررات أكثر من مرة.

٦- اطرح الحقائق على المائدة فوراً لتكون متاحة للجميع، وتواصل!

٧- لا تتجنب المواجهة في أي وقت.



أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

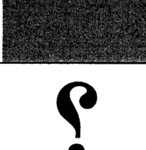
-
-
-

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟




٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

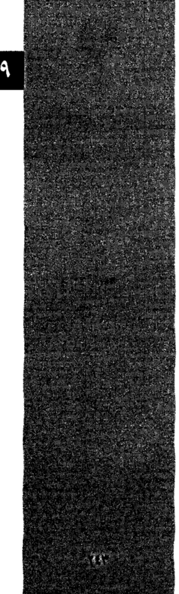
-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء، كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.



أعطِ لنفسك نقاطاً في امتحان الإصغاء

بالنسبة للأسئلة ١، ٢، ٤، ٥، ٦، ٨، ١٠ أعطِ لنفسك:

- ١٠ نقاط لكل إجابة بـ"عادةً".
- ٥ نقاط لكل إجابة بـ"أحياناً".
- صفر لكل إجابة بـ"نادراً".

وبالنسبة للأسئلة ٣، ٧، ٩ أعطِ لنفسك:

- ١٠ نقاط لكل إجابة بـ"نادراً".
- ٥ نقاط لكل إجابة بـ"أحياناً".
- صفر لكل إجابة بـ"عادةً".

إذا كان مجموع نقاطك:

+٩٠ فأنت مستمع جيد.

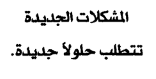
٧٥-٨٩ فلست بسيئ ولكن يمكنك التحسن.

٧٤ فأقل فأنت تحتاج يقيناً إلى تطوير مهاراتك في الإصغاء.

١٠

الفصل ١٠

حل المشكلات



كلما مر علينا وقت أطول كمدراء زاد اقتناعنا بأشياء ثلاثة:

١- هناك عدد أكثر من اللازم من المدراء يحاولون اتخاذ قرارات أكثر من اللازم بمفردهم.

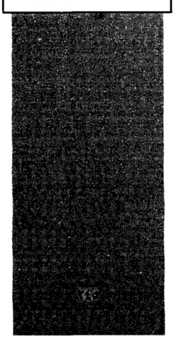
٢- معظم المشكلات يمكن وينبغي حلها بالقرب من مكان الأحداث قدر الإمكان.

٣- تتيح لنا التقنية مزيداً من المعلومات، ولكن سواء أكانت تزيد من المخاطرة أو تنقصها فهذا أمر خاضع للنقاش.

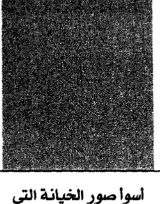
تخاطب أهداف حل المشكلات المناطق الواقعة حالياً تحت المعايير المقبولة. فالقادة يبحثون دوماً عن مناطق المشكلات للاعتناء بها قبل إفلات الزمام وحدوث أزمة.

ولكي نصبح مدراء فعالين في الغد فنحن بحاجة إلى القدرة على معالجة مشكلات اليوم. فحين نخرج أنفسنا من حالة الحيرة والتردد في الوفاء بمسئولياتنا الروتينية نصبح أحراراً في حل المشكلات وفي المضي قُدُماً نحو التخطيط المستقبلي البناء.

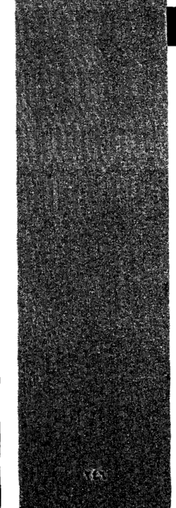
تم دراسة دور حل المشكلات في الفصل الرابع تحت عناوين "أهداف وظيفتك" و"كيف تفكر في الأهداف المتصلة بالعمل" و"فئات الأهداف وصنوفها". وستكون أهداف حل المشكلات معنيّة دوماً بمناطق النتائج الرئيسية التي تتولى







مسئولياتها. ولتحديد هذه الأهداف يمكنك إكمال الجملة التالية: "لست راضياً عن المستوى الحالي لـ ——————————————————".



أسوأ صور الخيانة التي يقترفها الموظف هي... السماح لرئيسه بارتكاب خطأ كان من الممكن تجنبه.

لماذا نحتاج إلى حل المشكلات

- تدهور مستوى الأداء.
- لديك شعور بعدم الارتياح.
- تقرير حديث (أو سؤال من أحد رؤسائك) لفت انتباهك إلى شيء.
- إحدى مناطق النتائج الرئيسية في قائمتك تلفت انتباهك لأنك تنفق وقتاً قليلاً جداً أو كثيراً جداً في هذه المنطقة.

إن أولى الخطوات نحو حل المشكلة هي التعرف على عناصرها الرئيسية وعزلها، والأفضل أن يتم ذلك على مرحلتين. وتكشف الخطوات من الأولى إلى السادسة فيما يلي عن الأسباب المحتملة، بينما تحدد الخطوات من السابعة إلى العاشرة الحلول وخطط العمل.

خطوات حل المشكلات

تحديد الأسباب

سوف تبين لك الخطوات التالية كيفية فصل المشكلة وتحديدها والتعامل معها.

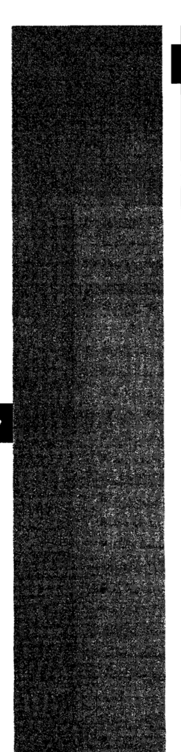
١- أعدّ بياناً موجزاً عن المشكلة فيما لا يزيد عن جملتين، مثل: "لست راضياً عن المستوى الحالي لـ ——————————". افعل هذا فيما لا يزيد عن خمس دقائق.

٢- ما المستوى الحالي غير المقبول للحالة المعنية؟ تعرّف على حقائق المسألة.

٣- ما المستوى المعقول الذي نريده؟ ما الأداء الذي سنقبله؟

٤- كيف توصلت إلى تقرير المستوى "المطلوب"؟ هل وضعت في اعتبارك أعراف الصناعة أو المعايير المهنية أو الإنجاز السابق... إلخ؟ كن واقعياً.

١٠



٥- ما الأسباب الاحتمالية لهذا المستوى غير المرضي للتشغيل؟ (فكر جيداً واخرج بقائمة طويلة).

٦- أي هذه الأسباب أكثر احتمالاً؟

إيجاد حل

٧- ما الحلول البديلة أو خطط العمل المقترحة؟ (فكر جيداً مرة أخرى وأعد قائمة بالأفكار دون تقييم).

٨- ما معايير التقييم التي توصي بها من بين هذه البدائل؟ ربما:

- الإسهام نحو تحقيق الهدف: ما مقدار إسهام خطة العمل هذه في الوصول إلى المستوى المطلوب؟
- التكلفة: الأثر النهائي على الوضع المالي بعد موازنة التكاليف مع ما تم من تحسين في منطقة النتيجة.
- الجدوى: القدرة البدنية على تنفيذ خطة العمل مع اعتبار سياسة الشركة والتبعات الأخرى.
- الوقت المطلوب.
- الأثر على الروح المعنوية.

٩- اذكر البديل الاحتمالي لكل خيار.

١٠- ما الإجراء المطلوب لحل المشكلة بناءً على هذا النظام؟ ما البديل -أو توليفة البدائل- التي يرجح كونها الحل الأمثل؟

> **ما كان لأحد أبداً أن يعبر المحيط لو تمكن من النزول من السفينة عند هبوب عاصفة.**
>
> -تشارلز إف. كيترينج، أحد مؤسسي جنرال موتورز

أعد خطة زمنية وخطة عمل مكتوبين

ورقة عمل حل المشكلات (مثال)

١- بيان المشكلة

لست راضياً عن المستوى الحالي لتحصيلات التجزئة في قسمنا.

٢- المستوى الحالي

٤٧ يوماً من المبيعات معلّقة.

٣- المستوى المعقول الذي نطلبه

٤٠ : ٤٢ يوماً من المبيعات معلّقة.

٤- أساس تقدير المستوى المطلوب

- البيانات التاريخية السابقة.
- التأثير على وضع الأرباح.

٥- الأسباب المحتملة

- موقف مدير التجزئة، وما إذا كان يعتبر ذلك أولوية متأخرة.
- عدم معرفة الأدوات اللازمة لمعالجة هذه المنطقة.
- مشكلات انسياب الأنظمة.
- عدم كفاية الطاقم.
- الإدارة غير المنسجمة للسياسات.
- مكان العمليات وحجمها.

٦- الأسباب الأكثر احتمالاً

- موقف مدير التجزئة، وما إذا كان يعتبر الأمر أولوية متأخرة.
- مشكلات انسياب الأنظمة.

٧- الحلول البديلة (الخيارات)

٨- معايير التقييم (الإسهام/التكلفة/الجدوى)

٩- الخطة الزمنية وخطة العمل (من سيفعل ماذا ومتى)

أمثلة:

- قسم جاردن سيطبق نظام الرقابة في غضون ٩٠ يوماً.
- جان تي. سيضمّن مقالاً عن التحصيلات في كل طبعة شهرية لإحدى المجلات التجارية على مدى الاثنى عشر شهراً التالية.
- توم دبليو. سيرسل العشرة الأشد تقصيراً إلى الدورة الإدارية المناسبة في غضون ثلاثة شهور.
- ليزا إم. ستأتي بمدير تحصيلات جديد من قسم جاردن في غضون ثلاثين يوماً.
- جيني أوه. ستضيف وظيفة أخرى كتابية في القسم في موعد أقصاه ٥/١٥.



> **لا توجد مشكلة تستطيع الصمود أمام هجوم التفكير المتواصل.**
>
> **-فولتير**

مهمة حل المشكلات

الآن وقد تعرّفت على العملية دعنا ننظر إلى إحدى المشكلات الحقيقية في منطقتك. اختر مشكلة ناضلت معها في الفترة الأخيرة ثم أضف -باستخدام حلولك- التواريخ المستهدفة لبدء العمل وإنهاه وتقييمه، مع تضمين التفاصيل ومختلف الخطوات أو المراحل. اتبع الخطوات المذكورة متعاملاً مع مشكلتك في الفراغ المتاح.

ورقة عمل حل المشكلات

١- بيان المشكلة

٢- المستوى الحالي

٣- المستوى المعقول الذي نطلبه

٤- أساس تقدير المستوى المطلوب

٥- الأسباب المحتملة

٦- الأسباب الأكثر احتمالاً

٧- الحلول البديلة (الخيارات)

٨- معايير التقييم (الإسهام/التكلفة/الجدوى)

٩- الخطة الزمنية وخطة العمل (من سيفعل ماذا ومتى)

جرّب هذه العملية مرة أخرى مع دراسة الحالة التالية: "المشكلة الغامضة"، وستجد أنه من الممكن تحليل مجموعة متنوعة من المشكلات بهذه الطريقة، سواء قضايا متعلقة بالأفراد أو قضايا تشغيلية/مؤسسية.

"المشكلة الغامضة"

تواجه كيت بيركنز –المشرفة بشركة توينتج فابريكس– مشكلة شخصية أكثر منها مهنية، وهي تخص عضوة في طاقمها: لورا روجرز. لا يتعلق الأمر بقصور في أداء لورا، بل على العكس، فعملها يتسم دوماً بالجودة العالية. ولكن كيت قلقة لسبب مختلف تماماً.

عُرفت لورا في كل أنحاء الشركة بروحها المرحة دوماً وحبها للدردشة، والجميع يحبونها لذلك ويحترمونها لاحترافيتها. وهي تحب عملها بجنون، حتى إن كيت لا تجد مبرراً لقلقها.

ولكن هذا لا يعني أن كيت ليست على وعي بالتغيير الذي طرأ على شخصية لورا منذ ستة شهور فجعلها شخصاً آخر. إنها لا تزال نجمة القسم ولا زالت تتفوق في عدد ساعات عملها على أي شخص عدا كيت شخصياً. ولكن ثمة خطأ ما، فلورا لا تبدو سعيدة، وهي ليست اجتماعية كما ألفناها، وقد لاحظت كيت نبرة ساخرة تتسلل إلى النكات التي تلقي بها.

ولعل أقوى الدلائل على وجود خطأ ما هو معدل غياب لورا. ففي الماضي كانت لا تكاد تتغيب عن عملها ليوم واحد، ولكن في الأشهر القليلة الأخيرة تغيبت لستة أيام بسبب معاناتها من متاعب في المعدة وحالات صداع حاد. ومع هذا فليس ثمة مخالفة في سجل حضورها؛ إذ إن الشركة تسمح للعاملين بإجازة مرضية قدرها ١٠ أيام سنوياً. ولكن ما يبدو على لورا ليس بمرض وهذا ما أقلق كيت.

تصادف أن كانت هناك علاقة مودة تجمع بين كيت ولورا وإن لم تكونا صديقتين. ولكن كيت لم تسترح لسؤال لورا عما بها، ولم توجه لها أي أسئلة احتراماً لخصوصيتها، بل ناقشت التغيير الذي اعتراها مع بعض من أقرانها –أي لورا– الذين لم تكن لديهم أيضاً معرفة بأسباب التغيير الذي طرأ على سلوكها. ولكن

باري ريتشارد ذكرت أنها سألتها ذات مرة عما إذا كان ثمة خطأ ولكن لورا اكتفت بقول: "هناك شيء ما في ذهني".

وفي هذا الصباح قامت كيت بعمل زيارة مفاجئة إلى لورا في مسألة تخص العمل فوجدتها تحدّق في الجدار ووجهها تعلوه نظرة بائسة ترتجف كيت كلما تذكرتها. ثم سألت لورا: "أكل شيء على ما يرام؟".

فأجابت لورا: "نعم، نعم". وبعد أن حصلت كيت على المعلومات التي تحتاجها انصرفت.

ظل هذا المشهد ملازماً لذهن كيت طيلة اليوم، فهي تعلم أن ثمة شيئاً خطيراً يقلق لورا، ولكنها لا تريد تجاوز دورها كمشرفة وتتطفل على شئون موظفيها الشخصية. ولكن ضميرها ظل يؤنبها فقالت في نفسها: "ما الذي ينبغي عليّ فعله؟".

أسئلة

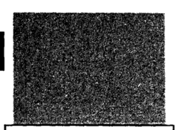
١- هل لدى كيت أي اهتمام مهني بمتاعب لورا الظاهرة؟

٢- لو قررت كيت التوسط، فكيف تفعل ذلك؟

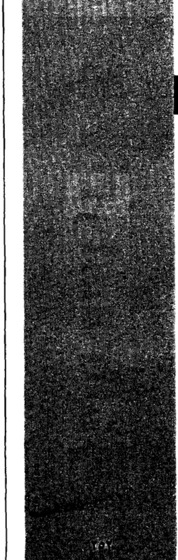
٣- هل هناك أية أسباب تمنع كيت من ترك لورا تعالج مشكلاتها بنفسها؟

> **تزداد المثالية بشكل يتناسب طردياً مع بُعد المرء عن المشكلة.**
>
> -جون جالسويرثي





> **التجربة هي الاسم الذي يطلقه كل إنسان على أخطائه.**
>
> -أوسكار وايلد



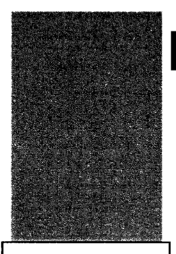
كما يبدو فإن بعض المشكلات تبقى في المؤسسة دون حل في الوقت الذي ينبغي أن تكون قد عولجت. وإليك بعضاً من الأسباب الرئيسية لذلك، فتعرّف على ما ينطبق منها على موقفك الآن.

تحليل ذاتي: لمَ لا تُحلّ المشكلات

	ينطبق على موقفي الآن: نعم	لا
غالباً ما لا يوجه الطاقم النقد لمشرفيه.	——	——
يميل الناس إلى حماية وظائفهم وآمالهم من أجل الترقي.	——	——
وجود الناس من ذوي الخبرة الفنية عادة ما يثير مخاوف من يخشون الاعتراف بجهلهم.	——	——
الإحساس بالعجلة يدفع عادةً إلى إصدار أحكام غير موثوق بها.	——	——
الصراعات الشخصية تعمل عادة ضد التعاون لحل المشكلات.	——	——
يرى الناس المشكلات من منظورهم لا من المنظور الأوسع للمؤسسة.	——	——
التركيز على موقف منفِّر يلبد الجو بغيوم التوتر والخوف والشك لكلا الطرفين.	——	——

ما المشكلات الأخرى ثقيلة الوطأة التي تواجهها؟ هل يمكنك تحديد أي من أسبابها؟ إذا كنت تستطيع، فلتضف هذه الأسباب إلى قائمتك.

إذا أجبت بالإثبات على أي من هذه الأسباب، فعليك اتباع أربع خطوات أساسية لاتخاذ قرار:



١- تحليل المشكلة.

٢- إيجاد حلول بديلة.

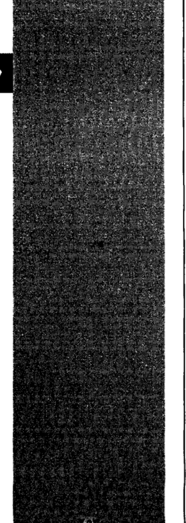
٣- تحليل البدائل ومقارنتها.

٤- اختيار البديل الأمثل.

ثمة سبب رئيسي آخر يتواجد في مكان العمل وهو التردد -وربما الخوف- الذي يتسم به كثير من الأفراد عند اتخاذ قرار. فصنع القرار أمر مهم بالنسبة لكل مدير. ورغم ما ينطوي عليه هذا الأمر من مخاطرة، فإن هناك مخاطرة أكبر تكمن في الرضا بالواقع أو التسويف.

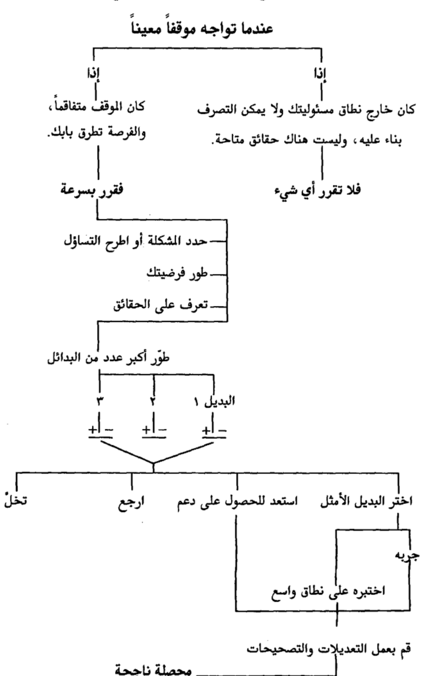
إن صنع القرار هو النتيجة النهائية لحل المشكلات.

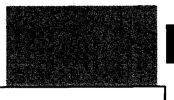
الأشخاص الوحيدون الذين لديهم ما يبرر تفكيرهم في الأمس أكثر من تفكيرهم في الغد هم: المؤرخون.



رسم بياني لعملية صنع القرار

إذا نظرنا بيانياً إلى عملية صنع القرار، وجدناها تبدو كالتالي:





> **إذا لم تنجح في البداية، فحاول ثم حاول من جديد... ثم اقطع الأمل؛ فلا داع لأن تجعل من نفسك أحمق.**
>
> —دبليو.سي.فيلدز

ورقة عمل: عملية صنع القرار

من أجل مزيد من السهولة في صنع القرار استخدم ورقة العمل التالية لذكر تفاصيل قرار تعمل على اتخاذه في الوقت الحالي؛ فهذا سيساعدك على تركيز طاقاتك وإيجاد نقاط الضعف في قرارك والخروج بأفضل بديل ممكن.

الموقف هو:

الحقائق هي:

البدائل التي أراها هي:

أفضل بديل في اعتقادي هو:

خطوات العمل التي يلزم اتخاذها هي:

النتائج النهائية التي أتوقعها هي:

موجز: دفعة حالية أم مستقبلية؟

يتعين تطبيق مهارات حل المشكلات وصنع القرار على القضايا الحالية والمستقبلية.

هناك سؤال أساسي يطرحه كل المدراء وهو: "كيف يتسنى لي الاحتفاظ بمستوى أداء مقبول في العمليات الحالية وأنا مازلت أتوقع مشكلات مستقبلية؟" عليك أن تدرك أن هناك فوارق في التوكيد لابد من فهمها.

تشتمل العمليات اليومية على:	يشتمل التخطيط المستقبلي على:
• أهداف الوحدة متصلة بالأهداف المؤسسية.	• استراتيجية وأهداف جديدة.
• الخبرة السابقة كقاعدة.	• متغيرات جديدة.
• منظور وظيفي ومهني (وسيلة).	• مغزى عام (غاية).
• دلائل على النتائج قصيرة المدى.	• نتائج طويلة المدى.
• حوافز ملموسة للتحسن.	• تناقص الحوافز مع التغيير التدريجي.
• التكرار، الألفة، الثقة، الأمن.	• قدر أقل من الإرشادات والمخاطرة، وهامش خطأ أكبر.
• فوائد واضحة.	• فوائد غير مؤكدة، ويمكن إرجاؤها عادةً.

من خلال الاستفادة من الخطوات التي تعلمتها من هذا الفصل يصبح من الممكن حل المشكلات الحالية والمستقبلية. وإذا قررت استخدام هذه الطرق بانتظام، فسرعان ما سيدهشك التحسن الذي يطرأ على قراراتك. فلتقرر اليوم أن تكون حلالاً للمشكلات.

أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

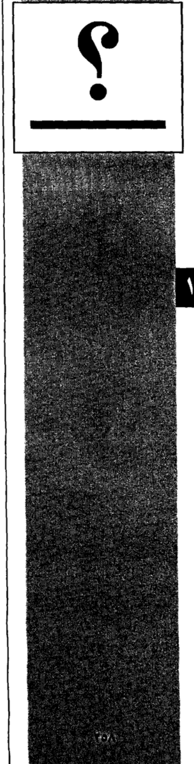
٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

-
-
-

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟



٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟

٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء؛ كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

حل المشكلات

١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.



الفصل ١١

تطوير أفكار جديدة

انتقلت الأسرة مؤخراً للعيش في المدينة، وذات صباح صحوا متأخرين بعد أن فات موعد الحافلة التي تقل ابنهم ذا السبع سنوات إلى مدرسته؛ مما حدا بالأم -رغم تأخرها عن أحد الاجتماعات- إلى توصيله بسيارتها على أن يدلها على الطريق.

اجتازا بالسيارة عدة صفوف من المنازل قبل أن يطلب منها الانعطاف لأول مرة، وبعد اجتياز عدة صفوف أخرى أشار إلى منعطف آخر. استمر هذا الوضع لمدة ٢٥ دقيقة، ولكنهما عندما وصلا أخيراً إلى المدرسة تبين لهما أنها تقع على مقربة من المنزل. وبسؤال الطفل عن السبب الذي جعله يرشد أمه عبر هذا الطريق المليء بالمنعطفات أجاب مفسراً: "ذلك هو الطريق الذي تمضي فيه حافلة المدرسة، وهو الوحيد الذي أعرفه".

كم مرة تتغاضى فيها عن "طريقة أفضل" في سبيل "الطريقة المعتادة"؟ وكيف يخرج الناس بأفكار جديدة إبداعية؟ ليس هناك من شك في هذه الحقيقة، وهي أن الطلب على خدمة أفضل وأسرع يتزايد يوماً بعد يوم.

وبغض النظر عن حجم المؤسسة أو نوعها نجد أن الاستجابة السريعة أصبحت هي اسم اللعبة، ولم يكن الطلب على المرونة والقدرة على التفكير السريع أشد منه الآن أبداً.

ومع التغيير المتسارع الخطى في حياتنا زادت خطورة اتباع أساليب التفكير الجامدة والمعتادة.

إن الإدارات التي تتحاشى المخاطرة تدير أعمالاً تخلو من الفوز والمتعة.

-آل نيوهارث، مؤسس *يو.إس.إيه توداي*

لا تتبع الطريق إلى حيث يقودك، إنما امضِ إلى حيث لا طريق هناك واترك أثراً.

ثماني خطوات للأفكار الجديدة

هل استنتجت أن المدراء المبدعين يمتلكون مصادر سرية للأفكار؟ وهل تظن أنهم أوتوا موهبة خاصة لم تؤتها أنت؟ في واقع الأمر أن كل شخص يمتلك القدرة على ابتداع الأفكار وحل المشكلات، فالعملية بسيطة إلى حد ما وتقوم على الطريقة التي تربط أذهاننا بها الأفكار لتكوين أفكار جديدة.

ويتم التوصل إلى حلول للمشكلات وأفكار جديدة بتغيير الأفكار أو التجارب القديمة، أي بمعالجتها ودمجها بطريقة جديدة، أو وضعها في إطار زماني أو مكاني جديد، أو بإضافة أفكار أخرى، أو باستبعاد شيء منها، أو بتغيير معناها أو الغرض منها. ونحن قد نفعل هذا مصادفة ودون وعي، أو قد نفعله عامدين وبوعي كامل.

السؤال الآن هو: كيف نفعل هذا بطريقة منهجية ومثمرة؟ وما عملية معالجة التجارب لإنتاج أفكار جديدة أو لحل مشكلات جديدة؟

إليك ثماني خطوات مقترحة:

١- **عيِّن الهدف.** ما المشكلة؟ ما نوعية الفكرة التي تحتاجها؟

٢- **تعرَّف على الحقائق.** اجمع كل ما يسعك من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المحاولات غير الناجحة لحلها؛ فالأفكار التي فشلت ذات مرة ستنجح غالباً في محاولة أخرى بإدخال تغيير طفيف عليها.

٣- **جرِّب الحلول الواضحة أولاً.** غالباً ما نجد أن مجرد تحديد المشكلة وجمع بيانات عنها سيوحي لنا بالحلول.

٤- **بعد ذلك:** جرب الأفكار العشوائية. وبالتحديد انظر إلى جوانب المشكلة التي يبدو عليها التفاهة وعدم الصلة.

٥- **فكر في المشكلة بعمق.** هذه في حقيقتها ليست بخطوة منفصلة ولكنها جزء من الخطوات التي ذكرناها فيما سبق. احمل نفسك على التفكير في المشكلة حتى تتوصل إلى حل أو حتى تصل إلى ما يمكن أن نطلق عليه حالة من الإحباط.

٦- **ابتعد عن المشكلة.** أخرج المشكلة من عقلك الشعوري، فإذا كنت عند هذه النقطة قد غطيت الخطوات من ١ إلى ٥ ،فإن عقلك الباطن سيتولى مسئوليتها.

> يستطيع الناس تغيير حياتهم بتغيير مواقفهم.
>
> –وليام جيمس

٧- تشبث ببارقة البصيرة. بعد ابتعادك عن المشكلة بشكل عام وفي وقت ما غير معروف ستجد أن ذهنك يتفتق عن حل لها، فاغتنم هذه الفرصة في تلك اللحظة ودونها على الورق.

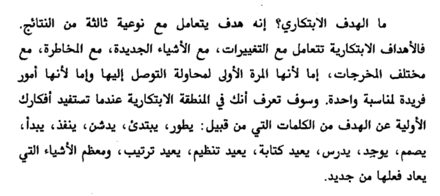
٨- افعل شيئاً حيال الفكرة. الأهم من ذلك كله ألا تقطع الأمل؛ لأننا تخور عزائمنا بسرعة بالغة. وهناك في الواقع طرق سهلة للوصول إلى أفكار جيدة وحل المشكلات المستعصية، ولكنك عندما تبحث عن فكرة يُحتمل كثيراً مرورك بفترات تفقد فيها همتك، وذلك عندما تنغلق في وجهك الأبواب ويبدو الأمر كما لو كانت الأفكار لن تأتي أبداً ويراودك الشك فيما تفعل.

يمتلئ التاريخ بأشخاص تماسكوا خلال تلك الفترات العصيبة بسبب العزيمة المحضة: الأخوان رايت، وألكسندر جراهام بل، وصمويل مورس، وتوماس إديسون. وقد أوجزت نتائج ما يربو على ٤٠٠ حالة من الأمريكيين الأحياء في كتابي: "لا يحقق الثراء من يعمل لحساب الآخرين" Nobody Gets Rich Working For Somebody Else، و"كيف تتميز: دروس من سلالة أمريكا الجديدة من رجال الأعمال الناجحين" How to Take the Advantage: Lessons from America's New Breed of Successful Entrepreneurs. وفي واحد من أهم استنتاجاتي أقول أنه يتعين على أي شخص يريد تجربة شيء جديد أن يشعر بالإحباط ويمر بأوقات تحثه على الاستسلام.

تطوير أهداف ابتكارية

يبدو أنه من الطبيعي أن يفكر المرء في الابتكارات عندما يتأمل الأهداف. وللمساعدة في توضيح الأهداف الابتكارية دعنا نبدأ باستعراض تعريفنا للهدفين الآخرين المتصلين بالوظيفة. إن السمة المميزة للهدف الروتيني هي التكرار لأنه يخص مناطق النتائج المستمرة حيث يتحقق الخرج مراراً وتكراراً. أما الالتزام الذي يحتويه بيان الهدف الروتيني فهو مجرد وصف للمعايير أو مستويات الأداء التي تعتبر متوسطاً للعمل. وتتعامل الأهداف ذات التوجه نحو المشكلات مع مناطق تلك النتائج حيث تقل مستويات الأداء الحالية عن المعيار المقبول، والالتزام الذي تسعى إليه في بيان هذا الهدف هو التوصل إلى حل.

> مائة بالمائة من الضربات التي لا تسددها لا تدخل المرمي.
>
> –وايني جريتسكي، لاعب هوكي

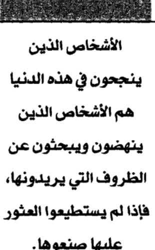


ما الهدف الابتكاري؟ إنه هدف يتعامل مع نوعية ثالثة من النتائج. فالأهداف الابتكارية تتعامل مع التغييرات، مع الأشياء الجديدة، مع المخاطرة، مع مختلف المخرجات، إما لأنها المرة الأولى لمحاولة التوصل إليها وإما لأنها أمور فريدة لمناسبة واحدة. وسوف تعرف أنك في المنطقة الابتكارية عندما تستفيد أفكارك الأولية عن الهدف من الكلمات التي من قبيل: يطور، يبتدئ، يدشن، ينفذ، يبدأ، يصمم، يوجد، يدرس، يعيد كتابة، يعيد تنظيم، يعيد ترتيب، ومعظم الأشياء التي يعاد فعلها من جديد.

الأهداف الابتكارية هي ما يقابل الأهداف الروتينية لأنه لا يتوقع تكرارها، وهي في بعض الأحيان تكون مستوحاة من المواقف الإشكالية لأنها تسهم أحياناً في إصلاح الأداء غير المقبول، ولكنها تتميز في ضرورة وصفها لنتائج جديدة.

عند التفاوض بشأن هذه الأهداف مع رؤسائك ومرءوسيك فمن المستحسن ألا يكون الالتزام تجاه التطوير والبدء والدراسة... إلخ فحسب بل تجاه إنجاز شيء ما كنتيجة لما يتم تطويره وبدئه ودراسته... إلخ، فنحن لا نسعى إلى التغيير من أجل التغيير، ولكن من أجل تحقيق بعض الثمار أو الفوائد.

فما الملامح المميزة للأهداف الابتكارية؟ إنها التغيير والمخاطرة مع بعض الفوائد الإضافية الهامة إذا كانت ناجحة.

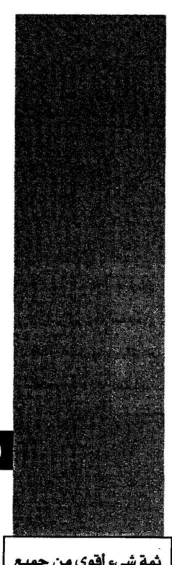


شكل الأهداف الابتكارية

الشكل المميز للأهداف الابتكارية يشتمل على أربعة بنود ينبغي تضمينها في بيان الهدف الابتكاري، وهي: الأفكار والنتائج والطريقة والجدول الزمني، وكل منها يتطلب دراسة وتفاوض كاملين.

١- الأفكار

اكتب فكرتك الابتكارية في ورقة عمل الفكرة الابتكارية مستعيناً بهذه الأسئلة: ما الفكرة الجديدة التي تخطط لوضعها، اقتراحها، تطويرها، دراستها... إلخ في نطاق سلطتك خلال الفترة التشغيلية التالية؟ ما المشروع الجديد الذي يدور بخلدك ويتجاوز حد العمليات المتكررة لوحدة عملك؟



لاحظ أن هذا ليس بالهدف، بل مجرد الفكرة الابستكارية التي تراودك، أو إحدى بنات أفكارك التي تتمخض عنها عند التفكير في مسئولياتك. إنه اسم المشروع الذي يدور ببالك، أو هو الفكرة الابتكارية التي جالت بخاطرك وأنت تقود متجهاً إلى العمل، أو التي فكرت فيها وأنت تتناول إفطارك هذا الصباح، أو التي أيقظتك كضوء يتبدى في منتصف الليل.

٢- النتائج

الهدف الفعلي أو الخرج هو التحسن المرجو الذي يدفعك إلى التفكير. ما الثمرة التي تتوقعها؟ ما التحسينات/الفوائد الملموسة التي تعتبرها مبرراً لإنفاق الوقت والمال والطاقة في البحث عن فكرة جديدة؟ إن المخرجات هي التبرير الوحيد لإنفاق موارد المؤسسة، وهي الطريقة الوحيدة لتقرير نجاح البرامج -أفكار روتينية أو ابتكارية- وجدارتها بالاستمرار من عدمه. فنحن قد نظن أن برنامجاً ما ذو قيمة، ولكننا لا نعلم ذلك إلا إذا أثمر عن النتائج المطلوبة. ومن الممكن أن تُدخل الابتكار وتنجح في عمل التغيير ولكن تخفق في تحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم تخفق في تحقيق الهدف.

٣- الطريقة و٤- الجدول الزمني

هناك تكاليف معينة ترتبط دوماً بتحقيق أي فوائد. وأي بيان للأهداف الابتكارية هو عبارة عن مقارنة صغيرة للتكاليف والفوائد. وأنت قد تظن أن الفوائد ذات قيمة ولكنها لا تستحق غير استثمار محدود لموارد الوحدة. والسؤال الذي يجب أن تطرحه هو: "ما المقدار الذي نحن على استعداد لإنفاقه على هذه الفوائد؟" فقد لا يرضيك تحقيق النتائج إذا كانت تكاليفها أكثر مما ينبغي.

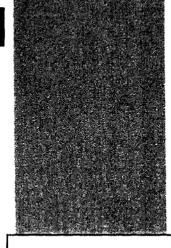
يتم تصنيف التكاليف تحت كلمتي "الطريقة" و"الجدول الزمني"، وهي لا تشتمل على الدولارات فحسب بل جميع الموارد التي يمكن إنفاقها: كتكاليف الوقت والطاقة والأفراد والفرصة والإحباط وجميع ما أنفق من تكاليف لتحقيق النتائج المطلوبة. بعد التكاليف الأولية، ماذا عن تكاليف الصيانة، وتكاليف المراقبة، وتكاليف التخلي عن الهدف (إذا لزم في وقت لاحق)؟ وأعلم أنه ليس هناك شيء يستحق أكثر مما أنت مستعد لدفعه ثمناً له، فربما لا تستطيع تحمله مهما بدا لك طيباً.

ثمة شيء أقوى من جميع جيوش العالم؛ ألا وهو الفكرة التي حان وقتها.

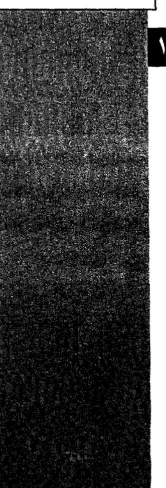
-فكتور هوجو

وينبغي أن تشتمل الطريقة على جميع الخطوات اللازمة لتنفيذ الابتكار ومتابعته -أي الإجراءات والنفقات- مدونة خطوة بخطوة. وبجانب كل بند في هذه القائمة تحت كلمة "جدول زمني" ينبغي تدوين فترة زمنية أو تاريخ للانتهاء. ولا يكفي تدوين تاريخ انتهاء فحسب للمشروع بأكمله إذا كنا نفترض اشتمال الأهداف على طريقة لمراقبة التقدم خلال تلك المدة.

ومن المهم أن تعرف متى تتخلى عن المشروعات، ففي كثير من الأحيان نجد أن الفكرة التي تبدو جيدة تنقلب إلى شيء عديم الجدوى لسبب أو آخر. فلابد أن نعرف متى تفقد الأشياء قيمتها أو متى لا تحقق ما هو مأمول منها. ومن الممكن أن تفشل الفكرة حتى بعد تحقيق النتائج لأن التكاليف أكثر من اللازم، ومن هنا يلزم مراجعتها بانتظام تحسباً لتفوقها على الفوائد.



قاعدة النجاح: لا تثق إلا بمن لديهم استعداد لتحمل مثل نصيبك من الخسارة عند الفشل.



عليك أن تنتبه للفرق بين الفكرة والهدف، فمثلاً: هب أنك مشغول منذ فترة بتدهور المبيعات في منطقة معينة، وبعد كثير من المناقشة تقرر أن الفكرة الجيدة هي تجربة الإعلان بالبريد المباشر، فهل هدفك هو الإعلانات البريدية؟ كلا، إنها الفكرة بينما الهدف هو زيادة المبيعات. وقد تنجح في الانتهاء من البرنامج الإعلاني ولكن تفشل لبقاء المبيعات كما هي.

إذا لم تكن قد انتهيت من ورقة عمل فكرتك الابتكارية خطوة بخطوة وأنت تقرأ، فلتمض الآن وتنتهي منها.

ورقة عمل الأفكار الابتكارية

١- الفكرة الابتكارية: ________________________

____

____

____

____

٢- النتائج المطلوبة: ________________________

____

____

____

٣- الطريقة: ____________

____

____

____

____

____

____

٤- الجدول الزمني: ____________

____

____

____

____

____

____

اطلب من أفراد طاقمك إكمال ورقة عمل الفكرة الابتكارية ليتوصلوا إلى أفكارهم الخاصة، وقد تجد مفاجأة سارة في إبداعيتهم والأثر الاحتمالي لأفكارهم.

تبين دراسة الحالة التالية كيف أن تشارك الابتكارات والتخطيط لا يقضي على العقبات بسبب تدخل العوامل الإنسانية.

دراسة حالة:

١١

الصراع هو الوسيلة الأساسية للإبداع والابتكار.

–رونالد هايفتس

"ما سبب التغيير؟"

عندما رقّي بوب لوظيفة مشرف بشركة التأمين وانتقل للعمل بقسم التعويضات أخذ الرجال والنساء العاملون في القسم الجديد ينظرون إليه نظرة يملؤها الريبة. كان بوب يعتقد –انطلاقاً من معرفته الجيدة بالإجراءات المستخدمة في القسم– إمكانية إدخال الكثير من التحسينات، ولكنه لم يشأ أن يعطي انطباعاً عن رغبته العارمة في التغيير فأمضى أول أسبوع أو اثنين في التعرف على أفراد قسمه فحسب. كان الطاقم يتسم بالتحفظ إلى حد ما، خاصةً جاك، أحد قدامى محللي التعويضات. وعلى الجانب المشرق تمكن بوب من تكوين صداقة مع توني، أحد الكتبة الجدد المهرة.

إحدى الممارسات المكلفة التي لاحظها بوب هي إرسال نموذج التعويضات بالبريد بداية من قبل الموظف الكتابي، ثم إعطاؤه تصنيفاً تمهيدياً من قبل أحد المحللين قبل إعادته إلى الموظف الكتابي للتحقق بالتفصيل من البيانات التي يحويها النموذج. ثم يعود النموذج إلى المحلل للانتهاء منه. فكر بوب أنه من الممكن تدريب الكاتب الذي أدخل النموذج على عمل التصنيف التمهيدي، ونفس الموظف بإمكانه التحقق من البيانات التي يحويها النموذج. وبهذا الأسلوب يمكن إلغاء خطوة عودة النموذج التي لا ضرورة لها ومن ثم يتمكن المحللون من إنفاق مزيد من وقتهم على الجوانب المعقدة لمعالجة التعويضات.

انتظر بوب حتى يوم الجمعة ثم اقترح على الموظفين الكتابيين والمحللين أن يتم اتباع الإجراء الجديد بداية من يوم الاثنين، وشرح للكتبة كيفية عمل التصنيف بواسطة نفس القائمة الرئيسية التي يستخدمها المحللون. ونظراً لعدم وجود اعتراضات إلا بعض الأسئلة، فإن بوب افترض أن فريق العمل تفهم الإجراء الجديد.

وفي يوم الاثنين حرص بوب على العمل برفقة توني لأنه كان أحدث موظف كتابي في المكتب، ولكن توني فهم الطريقة الجديدة بسهولة وبدا أنه مقتنع

دراسة حالة

١١

تطوير أفكار جديدة

بالتحسن: وبحلول وقت الظهيرة كان قد انتهى من نفس القدر الذي كان يؤديه عادة قبل إضافة الخطوة الجديدة إلى الوظيفة. ولكن بعد ظهر ذلك اليوم أبلغ توني بوب أنه واجه جميع أنواع الصعوبات في اتباع الإجراء الجديد، وفي صباح اليوم التالي اكتشف بوب عودة توني إلى أداء الوظيفة بالطريقة القديمة مما دفعه إلى تحري أمر بقية الطاقم، فوجد أن أحداً غير توني لم يكلف نفسه عناء استخدام الطريقة الجديدة ولو على سبيل التجربة. وفي حقيقة الأمر أنه عندما سأل بوب جاك عن المسألة أجابه هذا الأخير أن هذه الفكرة قديمة وتمت تجربتها من قبل ووُجد أنها مليئة بالمشكلات. فرجع بوب عندئذ إلى توني واقترح عليه تجربة صورة مختلفة لعل مشكلاته مع هذه الطريقة الجديدة تنتهي. ولكن توني هز رأسه قائلاً: "هذه الفكرة ليست بالجودة التي تبدو عليها، ولو كانت كذلك لجربها الآخرون ممن في القسم، وعلى أية حال أنا أفضّل استخدام الإجراء القديم؛ فهو أبسط كثيراً".

أسئلة

١- في اعتقادك ما سبب تخلي توني عن الإجراء الجديد بهذه السرعة؟

٢- ما الأثر الذي ربما أحدثه رد فعل جاك في الموظفين الآخرين؟

٣- أينبغي أن يثابر بوب محاولاً تطبيق النظام الجديد؟ ولماذا؟

٤- كيف كان لبوب أن يدفع الناس لقبول ابتكاره في المقام الأول؟

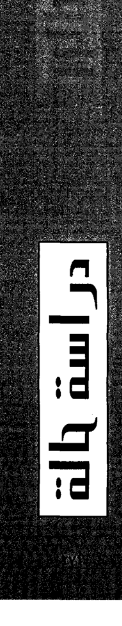
يتقرر الفشل -إلى حد كبير- بالأشياء التي نسمح بحدوثها، بينما يتقرر النجاح بالأشياء التي نحدثها.

الأفكار لابد أن تتمخض عن نتائج

الأفكار التي توصل إليها بوب كانت سليمة، ولكن طرق تنفيذها لم تؤت نتائجها المرجوة.

فيما يلي نقدم قائمة بالنتائج الاحتمالية للأفكار الابتكارية، وننبه إلى أنه حتى أفضل الأفكار يتعين إقناع الآخرين بها ليتفهموا فوائدها ويريدوا تحقيقها.

فكرة ابتكارية	النتائج
إعادة تنظيم القسم	عبء عمل منصف، وتوسيع لنطاق السيطرة
عمل دراسة جدوى	الدخل الاحتمالي، والمراقبة الاحتمالية
إدخال خدمة جديدة	التكلفة، ومعايير النجاح
أتمتة إحدى العمليات	توفير المال والأفراد، وإضافة معلومات
بحث إحدى الخدمات المجتمعية	حاجة يلزم تلبيتها، وتكلفة/فائدة
تصميم إجراء جديد	توفير الوقت أو التكلفة؛ وبأي مخاطر؟
استبدال ماكينة	الكم، الكيف، التكلفة
إجراء دراسة	عمن؟ وعمَّ؟
التنبؤ بشيء	الدقة، التوقيت
إعداد تقرير	التمام: القبول أو إعادة الكتابة
تقديم برنامج تعليمي جديد	نقص/حاجة موثقة، الأثر العام



الآن دعنا نجرب دراسة حالة أخرى.

استعرض أولاً المثال التالي، فهو يوضح العناصر الأربعة المطلوبة لإعداد أهداف ابتكارية:

١- الحقائق التمهيدية.

٢- الهدف.

٣- الطريقة والجدول الزمني.

٤- النتائج المرجوة.

ثم اقرأ بعد ذلك دراسة الحالة المعروضة على الصفحات التالية ثم أكمل ورقة العمل الموجزة عن أحد أهدافك الابتكارية. محاولاً أن تكون مُبدعاً دون أن تجعل الماضي يمنعك. قد تهيئ القضايا (المشكلات) الخاصة بالأفراد الجو لمجموعة عمل بأكملها، وسوف تزداد فعاليتك كثيراً من خلال أسلوبك الابتكاري في حل هذه المشكلات. (وتستعرض هذه الحالة المعينة كثيراً من موضوعات الفصول السابقة أيضاً).

مثال للهدف الابتكاري

مشرف سجلات المشروعات

حقائق تمهيدية

تزايدت صعوبة تدوين النصوص الإملائية لسجلات المشروعات لأن:

- كلام المهندسين غير واضح ولا يمكن تمييزه.
- المهندسين لا يشيرون لدى بداية حزام ثانٍ لنفس المشروع إلى أن هذا امتداد للمشروع نفسه.
- العناوين الفرعية العديدة للتقرير (الجدول الزمني للانتهاء، التاريخ السابق... إلخ) غير مذكورة ومتروكة للمدون ليفهمها بنفسه.
- إغفال أرقام المشروعات كثير.
- إغفال التواريخ الهامة كثير.

- الأسماء الأخيرة لبعض كبار المدراء يصعب فهمها ومن ثم تهجيها.

الهدف

- تخفيض تراكمات النصوص الإملائية غير المدونة -نظراً لصعوبة فهمها- من أسبوعين إلى يومين.

الطريقة والجدول الزمني

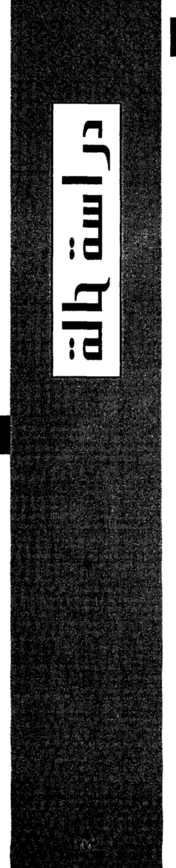
- الالتقاء بمدير المشروع -المسئول عن القائمين بمعظم عمليات الإملاء- في غضون خمسة عشر يوماً.
- ترتيب عمل شرح لطريقة استخدام أجهزة الإملاء بمعرفة مندوب المبيعات من أجل تدريب مستخدميها على أساليب الإملاء في غضون ثلاثين يوماً.
- في حالة وجود تشوش أو كلمات غير مفهومة ضع حزاماً في ملف المهندس كي يستمع إلى إملائه ويصححه.
- قدم تقريراً أسبوعياً إلى مدير المشروع حول جميع الملفات التي لم يتم تصحيحها في غضون ثمان وأربعين ساعة.

النتائج المتوقعة

- تخفيض تراكمات النصوص الإملائية من أسبوعين إلى أسبوع واحد في غضون ستة شهور.
- تخفيض التراكمات من أسبوعين إلى يومين في غضون اثني عشر شهراً.

"الشكاء"

يُعد رودي تشينج أفضل نادل عرفه مطعم نيوويف على الإطلاق، لذا كان أنسب من يترقى لوظيفة مشرف عندما حان الوقت. وعلى مدى الأسابيع القليلة الأولى لرودي كمشرف قسم كان كل شيء يمضي على ما يرام، وكان من الواضح أنه على دراية بشئون العمل من الألف إلى الياء، وعندما سنحت له الفرصة تمكن من القضاء على جميع العثرات القديمة. واستطاع من خلال خبرته وفطنته أن يكسب احترام رجاله بسهولة. من ناحية أخرى كان رودي يتسم بالصرامة والجدية في توزيعه للمهام، ولكنه -رغم عدالته ودماثته في تعامله مع موظفيه- كان يظهر اهتماماً قليلاً بهم فيما عدا قدرتهم على إنجاز العمل.



ولكن مع استقرار رودي في وظيفته بدأ يساوره شعور بالقلق من شيء غير مطمئن يحدث في أثناء مناوبته، فقد أصبح العاملون يعتمدون على قراراته في أبسط الأمور، وإذا عنت لهم مشكلة تجدهم ينتظرون أوامره. في البداية كان رودي يشعر بالزهو إزاء هذا الاعتماد، ولكن سرعان ما بدأت أعباؤه تتزايد تدريجياً لهذا السبب، ووجد نفسه يلقي بتعليمات مقتضبة إلى أفراد فريقه ويرد عليهم بإجابات موجزة.

أحد العاملين على الأخص -واسمه ويل بيك- كان يثير غضبه بسبب تقصيره في أي عمل يكلفه به. أضف إلى ذلك شكواه الدائمة من مهام المائدة، أو قائمة المأكولات أو تأخير الطلبات أو البقشيش أو زملائه. وكان رودي يستجيب لكل واحدة من شكاواه ومطالبه إما بترضيته وإما بحل المشكلة.

ومما زاد الأمر سوءاً هو مستوى أداء عمل ويل الذي أخذ في الهبوط بعدما كان فيما مضى لا يزيد عن المتوسط. كان ويل يتهكم بالعملاء ويتأخر كثيراً عن العمل، وعندما استمر هذا الحال انتحى رودي به جانباً وقال له: "لقد كنت صبوراً للغاية على شكاواك ومطالبك التي لا تنتهي، ولكن أداءك هبط مؤخراً عن المستوى المقبول، وإذا استمر هذا الحال فإني سأوصي بإيقافك عن العمل أو فصلك نهائياً".

أجاب ويل قائلاً: "إنني آسف لمستوى أدائي؛ فأنا أعاني من مشكلات لا حد لها في منزلي حيث تم طرد ابني الأكبر من المدرسة الثانوية منذ شهرين لاتجاره في المخدرات، ويبدو أنني لن أستطيع أن أنأى به عن المشكلات أكثر من ذلك وهذا يدفعني للجنون".

فقال رودي: "أعلم أن المشكلات المنزلية أمر مزعج، ولكن يجب ألا تدعها تتداخل مع عملك. وأهم شيء بالنسبة لك الآن هو مستوى أدائك المتدني الذي يهددك بفقدان وظيفتك لو استمر هكذا. ونصيحتي أن تجد طريقة تمنع بها قلقك على ابنك من التأثير على عملك وإلا ساء موقفك أكثر. لقد كنت عادلاً معك تماماً ولكنك تستحق لفت النظر لتحسين عملك، وإن لم يحدث هذا، فسأضطر إلى إنذارك بالفصل".

دراسة حالة:

١١

أسئلة

١- ما نقاط القوة والضعف لدى رودي كمشرف؟

٢- في اعتقادك إلى أي مدى أحسن رودي معالجة المشكلة الخاصة بأداء ويل؟ وما الجوانب الحسنة والسيئة في أسلوبه؟ وما النتائج التي تتوقعها للاجتماع الذي عقده رودي مع ويل؟

٣- كيف تعالج مشكلة ويل لو كنت مكان رودي؟

٤- ما الاقتراحات/الابتكارات التي يمكنك أن تتقدم بها إلى رودي لكي يحسّن من مستوى إشرافه؟

٥- ما الاقتراحات/الابتكارات التي يمكنك أن تتقدم بها إلى رودي لكي يحسّن جودة أداء ويل ويقضي على شكاواه المستمرة؟

اصنع نسخة ضوئية من هذه الصفحة وحلل إحدى المشكلات التي تواجهك متوصلاً إلى أفكار جديدة.

ورقة عمل الهدف الابتكاري الشخصي

حقائق تمهيدية : ______________________________

____

____

الهدف: ___________________________________

____

____

____

١- الفكرة الابتكارية: ________________________

____

____

____

٢- النتائج المرجوة: _________________________

____

____

____

٣- الطريقة: ____________________

____

____

____

____

____

____

____

٤- الجدول الزمني: ____________________

____

____

____

____

____

____

____

أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

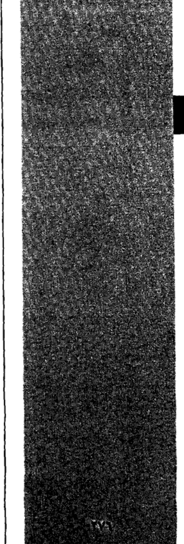
٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

-
-
-

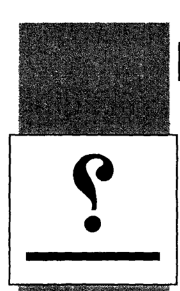
٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

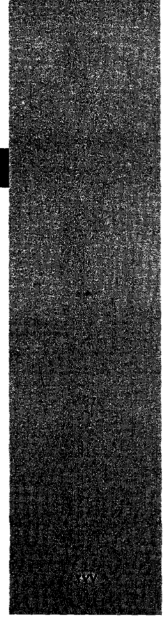
-
-
-

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟



تطوير أفكار جديدة





٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمتـه من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟

٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

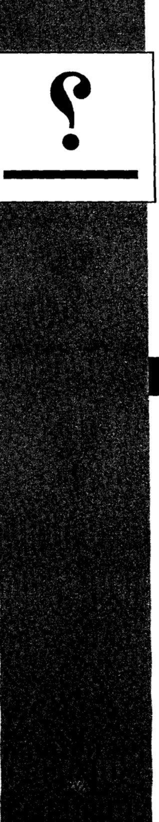
٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

•

•

•

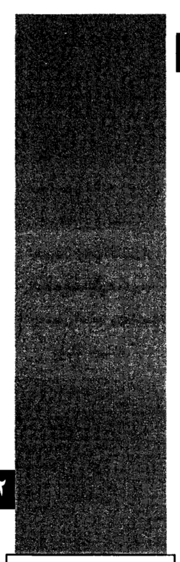
١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تَحسن الأداء، كزيـادة الإنتاجيـة على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).



١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.



١٢

الفصل ١٢

إدارة حياتك المهنية

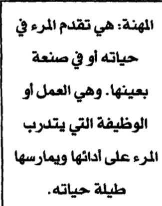
الآن وقد تعرفت على كيفية تطوير أفكار جديدة، دعنا نتقدم بالمفهوم خطوة أخرى إلى الأمام بتطبيقه على إدارة المهنة.

أنت تعرف بالفعل أن تطوير أفكار جديدة يشتمل على البحث عن طريقة أفضل لتحقيق الأهداف، وهذا يعني التغيير. وتشتمل إدارة المهنة على النظر إلى ما هو مُجدٍ في استراتيجيتك لتطوير المهنة وما هو ليس كذلك، بالإضافة إلى إيجاد وسائل جديدة لمواجهة التحديات التي تبدو مستحيلة في بعض الأحيان.

تبدأ إدارة المهنة بك أنت شخصياً، لا بأستاذك ولا بصاحب عملك. ويبدأ هذا الفصل بمناقشة للسؤال: "هل تدير حياتك المهنية حقاً أم تترك الأمر للمصادفة؟"، ثم يمضي واصفاً عشر خطوات لإدارة المهنة بنجاح، وخمس مهارات لمساعدتك على التقدم في مهنتك المختارة، وثلاث مناطق إدارية أساسية يتعيّن إتقانها.

> في أوقات التغيرات السريعة يمكن أن تكون الخبرة ألد أعدائك.
>
> —جيه. بول جيتي

> في عالم متغير كهذا نجد أن الإقدام على المخاطرة يعزز الأمن فعلاً، وقد تكون التجارب الجديدة أقل خطورة من الاعتماد على الخبرة القديمة. وفي عالم متغير كهذا، إما أن تكون أحد عوامل التغيير أو يكتسحك التغيير.
>
> —بروس تولجان


المهنة: هي تقدم المرء في حياته أو في صنعة بعينها. وهي العمل أو الوظيفة التي يتدرب المرء على أدائها ويمارسها طيلة حياته.

-قاموس وبستر العالمي

هل تدير حياتك المهنية حقاً أم تترك الأمر للمصادفة؟

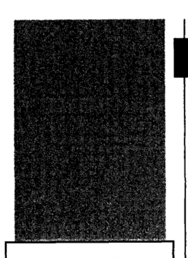
خمسة من المهنيين الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثين إلى الخمسين كانوا يتحدثون مع جينيفر التي تعمل كمستشار لتطوير الحياة المهنية ويتناقشون حول ما يعجبهم وما لا يعجبهم في وظائفهم وحياتهم المهنية، وعما يريدون فعله مستقبلاً وسبب عدم إحرازهم أي تقدم سريع. فقالت لهم جينيفر لساعدتهم على دفع حياتهم المهنية قدماً: "أخبروني كيف وصلتم إلى الوظائف التي تشغلونها الآن"، فأجاب خمستهم إجابات متباينة.

قالت ساندي: "تم الإعلان عن خلو الوظيفة فتقدمت بطلب لشغلها لأنها كانت تمثل المرحلة المنطقية التالية في سلمي المهني، وحصلت عليها مثلما حصلت على كل ترقية تقدمت للحصول عليها فيما سبق. حدث ذلك منذ ست سنوات، ومنذ ذلك الحين تم تجاوزي في الترقّي مرتين فبدا الأمر لي وكأن حياتي المهنية وصلت إلى طريق مسدود، لأنني كنت أترقّى سريعاً بمعدل ترقية كل سنتين أو ثلاثة حتى الآن".

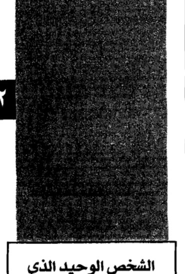
وقال جيف: "إن تجربتك مثل تجربتي فيما عدا اختلاف واحد، وهو أن شركتي تريدني أن أقبل ترقية أخرى وأنا أحاول أن أجد الشجاعة لرفضها، لا لأنني لا أريدها ولكن لأنني أدركت أن أطفالي يكبرون بسرعة وأنا أريد الذهاب إلى مبارياتهم الكروية وأحداثهم الرياضية ومسرحياتهم المدرسية. إنني أريد مشاركتهم حياتهم بعد أن سئمت من دور الأب الغائب. وإذا حصلت على هذه الترقية، فلن يتبقى لديّ وقت لأطفالي، ولكني إذا رفضتها -وهي الخطوة التالية المثالية بالنسبة لي- أخشى إضاعة فرصتي للوصول إلى القمة في مهنتي".

وقالت كيلي: "رأت شركتي فيّ مهارات لم أرها في نفسي وعرضت عليّ الوظيفة فقبلتها لأنني اعتبرتها فرصة. وقد حققت فيها ما هو أكثر من النجاح وهم سعداء بذلك. ولكن رغم حبي لهذه الشركة وعدم رغبتي في تركها، فإنني أشعر بالملل، وكم رجوت أن يرشحوني لمنصب آخر ولكنهم لم يفعلوا حتى الآن".

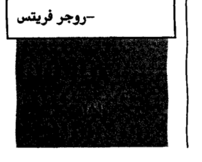
وقالت جودي: "قام صاحب عملي السابق بإلغاء وظيفتي بسبب مشكلات تخص الميزانية وتقليل حجم العمالة فوجدت نفسي عاطلة فبحثت عن الوظيفة المناسبة، ولكن الوقت والمال نفدا قبل أن تأتي هذه الوظيفة المناسبة. ثم تلقيت عرضاً



> **القادة ذوو الفاعلية يتعافون سريعاً من القرارات السيئة.**
>
> -روجر فريتس



> **الشخص الوحيد الذي تسيطر عليه فعلاً هو أنت.**
>
> -روجر فريتس



من هذه الشركة فقبلته رغم أنه لم يكن اختياري الأول، فالمرء مضطر لكسب عيشه كما تعلمين. وأنا أحاول بذل أقصى ما في وسعي في وظيفتي ولكن الأمر يكون شاقاً عندما لا تحب عملك. وقد أخبرني رئيسي لتوه أنه إما أن ينصلح حالي وإما أفصل من العمل، وأنا لا أريد الفصل ولكني أظن أنني موشكة على ذلك".

وقالت جيان: "بضربة حظ حصلت على وظيفة لدى هذه الشركة عالية التقنية لأنني كنت بحاجة إلى وظيفة ثانية لتدبير احتياجات المعيشة، ووجدت في هذه المؤسسة الوظيفة الليلية الوحيدة التي استطعت العثور عليها براتب مناسب ولا تنطوي على التسويق الهاتفي أو بيع التأمين أو خدمة الموائد. وسرعان ما وجدت أنني أعمل بالشركة دواماً كلياً، وفي العام الماضي رقّوني لوظيفة مدير. إنني سعيدة للغاية، ولكني أشعر بصراعٍ داخلي لا أستطيع حسمه، فجزء مني لا يجد أي رغبة في فعل أي شيء آخر لأن هذه الوظيفة تتيح لي استخدام أفضل مهاراتي وأجد فيها تحدياً جديداً كل يوم، وجزء آخر مني يشعر بالذنب لاحتمال أن تكون هناك وظيفة أخرى أفضل".

كما يتضح من هذه الأمثلة فإن هناك العديد من القضايا التي تشتمل عليها إدارة المهنة والطرق المختلفة التي يسلكها الناس للعثور على وظيفة. وهناك بعض الأساليب أكثر مبادرة من بعضها الآخر، وجميعها قد يفيد ولكن إلى حدٍ معين. ولكن في كل حالة من هذه الحالات نجد أن الشخص وصل إلى نقطة أصبحت فيها القضية: من يدير ماذا، أي هل المهنة تدير الشخص أم الشخص هو الذي يدير المهنة؟

ومثلما حصل هؤلاء المهنيون على وظائفهم باتباع أساليب مختلفة لإدارة المهنة، فإنهم الآن يواجهون تحدياً مختلفاً لإدارة المهنة. والذي سيحدد ما إذا كانوا هم المسئولون حقاً أم أنهم يسمحون للظروف بالتحكم فيهم هو الطريقة التي يختارونها لمواجهة هذا التحدي والانتصار عليه.

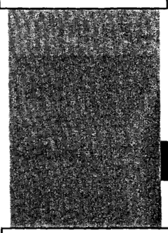
كان الأسلوب الذي اتبعته ساندي ذا هيكل وتخطيط جيد، فقد كانت تعرف ما تريد وكيف تصل إليه، وبحثت بدقة وقبلت الفرص التي تقودها في الاتجاه الذي أرادت المضي فيه. ولكنها اصطدمت بجدار جعلها تشعر وكأن حياتها المهنية وصلت

إلى طريق مسدود قبل أن تحقق أقصى أهدافها المهنية. لذا فإن التحدي الذي يواجه ساندي هو التوصل إلى طريقة لإيجاد خيارات جديدة والسير إلى الأمام.

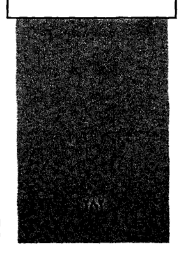
الأسلوب الذي اتبعه جيف كان مدروساً بعناية هو الآخر، لأن جيف -كما الحال مع ساندي- كان يعرف ما يريد بالضبط وما يتطلبه منه الوصول إلى قمة السلم المهني، فكان حريصاً على السعي وراء الفرص التي تتيح له التقدم إلى الأمام وقبولها، حتى الآن. وفجأة يجد جيف نفسه يتساءل عما هو أكثر أهمية في الحياة: أن يكون أباً نشطاً متواجداً مع أسرته أم الوصول إلى قمة السلم المهني. خلاصة القول أن أهدافه المهنية اصطدمت بأهدافه الأسرية والشخصية. والتحدي الذي يواجهه جيف الآن هو التوصل إلى طريقة تجعله يعيش في سلام مع نفسه، وقد يقتضي هذا تأخير هدف وإتاحة فرصة النمو للآخر.



أما أسلوب كيلي فقد كان يميل أكثر إلى رد الفعل مشتملاً على قول "نعم" أو "لا" لخيار جديد معروض عليها وقبول أو رفض فرصة تتيح لها استخدام مهارات لم تكن تدري أنها تمتلكها. والآن هي جاهزة لنقلة مهنية أخرى، والتحدي الذي يواجهها هو أن تتوقف عن الأمل وتبدأ العمل لكي تتحول من استخدام أسلوب قائم على رد الفعل لإدارة المهنة -منتظرة الشركة لتعرض عليها فرصة أخرى- إلى الأسلوب القائم على المبادرة بأن تسعى إلى الحصول على فرصة جديدة.



أما جودي فقد حاولت الصمود قدر المستطاع أمام البطالة حتى أُتيحت لها فرصة الوظيفة المثالية. وأخيراً اضطرت إلى اتخاذ قرار صعب، وهو قبول وظيفة أدنى من المستوى المثالي أو مواجهة الدمار المالي، فاختارت الوظيفة. ولكن أداءها الآن لا يرقى إلى المستوى المتوقع، والتحدي الذي يواجهها هو اتخاذ قرار مهم يتمثل في التعامل مع الوظيفة التي تعتبرها مؤقتة باعتبارها مهنة حياتها المختارة. وبمجرد اتخاذ هذا القرار سيكون من الأسهل عليها حفز نفسها لتكون موظفة منتجة حتى لو كانت تكره وظيفتها -فهي مدينة بذلك لصاحب عملها ولنفسها- وتبحث في نفس الوقت عن خيارات تتناسب أكثر مع مهاراتها واهتماماتها.



أما طريقة جيان فقد اشتملت على نوعية العمل التي ترغب في ممارستها ومقدار ما تريده من الوظيفة الثانية لسد احتياجاتها المعيشية. وبسبب ما أسمته "ضربة حظ" وجدت الشركة التي تعمل بها والمنصب الذي تشغله ومهنة حياتها.

والتحدي الذي يواجه جيان هو أن تدرك أنها على ما يرام لتسعد وترضى بوظيفتها وتكف عن الشعور بالذنب لكونها سعيدة وأن تتجنب الرضا التام بالواقع عن طريق صياغة خطة احتياطية تحسباً للظروف.

تعرف على تحديك الخاص

كيف حصلت على الوظيفة التي تشغلها الآن؟ هل سعيت إليها بنشاط؟ أم سعت هي إليك ووجدتك؟ هل حصلت عليها بضربة حظ؟ ما هو تحدي إدارة المهنة الذي تواجهه الآن؟ إنك كلما كنت أكثر فهماً لأسلوب إدارة المهنة الذي اتبعته وللشيء الذي تحاول حله تيسر عليك اكتشاف الخيارات التي ستساعدك على اختيار خطوتك المثلى التالية.

الاستراتيجية المهنية رقم ١

أسلوبك لإدارة المهنة: كيف حصلت على الوظيفة التي تشغلها؟

____

____

____

____

تحدي إدارة المهنة الذي يواجهك: صف ما تحاول حله أو الإجابة عليه بخصوص مكانك الحالي والمكان الذي ترنو إليه.

____

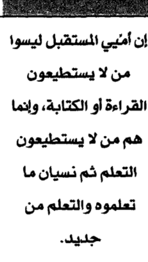
____

____

____

____

الآن ادرس الخطوات العشرة التالية للإدارة الناجحة للمهنة واختر الخطوة (الخطوات) التي ستساعدك في مواجهة تحديك مستخدماً الاستراتيجية المهنية صفحة ٢٨٩ لتخطيط استراتيجيتك الخاصة بتطبيق هذه الخطوة/الخطوات.



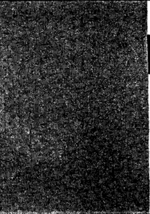
خطوات عشرة للإدارة الناجحة للحياة المهنية

الخطوة الأولى: ابدأ من تلقاء نفسك فهذه مهنتك

إن استمساكك بزمام المبادرة يعني ربطك لحياتك المهنية بالتحديات التي تواجهك الآن.

وتعني السيطرة على حياتك المهنية أن تمتلك الشجاعة أولاً للاعتراف بأن لديك آمالاً ثم إيجاد الشجاعة للسعي لتحقيقها. وهذا هو السبيل الوحيد لتجعل الخطة المهنية خطتك حقاً. وبمجرد أن يصبح لديك خطة ستكون قادراً على المضي نحو تحقيقها.

عندما تصادف عقبة أو عائقاً وأنت تسعى لتحقيق حلمك اتبع أسلوباً قائماً على المبادرة. فبدلاً من قول: "ليس هناك ما أستطيع فعله" اسأل: "هل مازالت مهنتي/حلم حياتي تهمني بما يكفي لإيجاد الطاقة والوقت للتغلب على هذه العقبة؟" فإذا كانت "نعم" هي الإجابة، فعليك أن تحدد حينئذ كل الطرق التي بها تستطيع التغلب على هذه العقبة. وبعد أن تتعرف على خياراتك اختر من بينها الخيار الأمثل الذي يساعدك في تحقيق هدفك. وإذا كانت "لا" هي الإجابة، فعليك أن تحدد حلمك/هدفك الجديد وكيف السبيل إلى تحقيقه.



أما الخطوات التسعة الباقية فهي كلها جزء من منهج قائم على المبادرة لإدارة المهنة. ورغم صعوبة التخطيط لكل الاحتمالات، فمن المكن امتلاك استراتيجيات أساسية لمعالجة التحديات غير المتوقعة التي تصادفها في طريقك. ويعتبر الوقت الأمثل للتخطيط للاحتمالات غير المتوقعة هو قبل حدوث الشيء، لأننا بعد حدوثه غالباً ما تمنعنا الصدمة أو الانفعال أو الغضب أو الشعور بالدمار من التفكير بوضوح.

الخطوة الثانية: خطط للاحتمالات

الهدف من التخطيط للاحتمالات هو مساعدتك على تفهم أن مستقبلك يعتمد على ما تتخذه اليوم من قرارات.

ويساعدك التخطيط أيضاً على تجنب التردد أو الرضا بالحال. ودراسة الاحتمالات تجعلك أكثر حساسية للبوادر التي تشير إلى قرب حدوث أحد الاحتمالات وتعدك لاتخاذ إجراء إيجابي عند حدوثه.

نذكر على سبيل المثال أنه ينبغي علينا قبل أن نقبل وظيفة نظنها رائعة أن نتساءل: "ماذا لو كنت مخطئاً؟ ماذا لو كرهتها عند حصولي عليها؟" إننا بذلك نلتزم مسبقاً بأن نظل موظفين منتجين ونتيح للوظيفة فرصة عادلة ثم نبحث عن فرصة أفضل وذلك بغض النظر عما يحدث. وعندما تشعر أن الوظيفة التي تشغلها يجب ألا تتركها باختيارك أبداً اسأل: "ماذا لو أُجبرت على التغيير حتى لو لم أكن أريده؟" ويمكننا أن نطمئن أنفسنا بأننا نمتلك اختيارات وسوف ننجو من التغييرات غير المتوقعة حتى وإن كان ذلك أمراً غير سار.

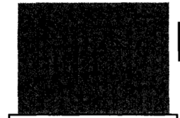
إننا عادة ما نتجنب التخطيط للاحتمالات لأنها تمثل غالباً أسوأ مخاوفنا، ومعظمنا يتعامل مع المخاوف متجاهلاً إياها على أمل أنها ستمضي لحالها رغم أن المخاوف نادراً ما تمضي من تلقاء نفسها.

إن الطريقة المثلى لتهدئة المخاوف هي تحديدها ومواجهتها بقوة وتطوير استراتيجية لمعالجتها.

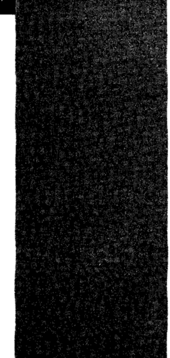
الخطوة الثالثة: ابذل أقصى جهدك كل يوم

عندما نسيطر على ما في وسعنا يصبح من الأسهل تقبل الأشياء الخارجة عن نطاق سيطرتنا وإدارتها. ونحن أحرار في اختيار ما إذا كنا سنبذل أقصى جهد لنا كل يوم أم لا.

إنك مدين لنفسك ولصاحب عملك ببذل أقصى جهد لديك بغض النظر عما يحدث في بيئتك. فإذا كنت تحصل على أجر نظير وظيفة معينة، فالمتوقع منك هو الأداء. وعدم بذل أقصى جهد لديك يشبه الرحيل دون وداع، ونحن عندما نرحل دون وداع نفقد احترامنا لذاتنا. أضف إلى ذلك أننا نملك اختيار ترك العمل أو البقاء



عندما نسيطر على ما نستطيع السيطرة عليه يصبح من الأسهل تقبل الأشياء الأخرى وإدارتها بفعالية، وذلك هو السبب الذي يحتم علينا بذل أقصى جهودنا كل يوم لأن اختيار فعل شيء أو تركه في أيدينا.

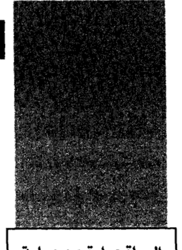


فيه لصاحب عملنا لأننا عندما نقصر في الأداء يصبح له الحق في أن يطلب منا ترك العمل. وإذا طُلب منا ترك العمل دون استعداد من جانبنا تزداد أحوالنا سوءاً، ويصبح الأمر أشبه بدائرة مفرغة، ولكنها دائرة يمكننا أن إحكام السيطرة عليها.

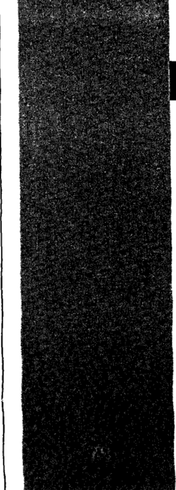
الخطوة الرابعة: حدد ما تفعله بشكل أفضل وافعله

إنك سواء كنت تمارس العمل الذي تحبه نظير أجر للدوام الكلي أو أجر للدوام الجزئي أو تفعله تطوعاً، فإن هناك دوماً طريقة تجعلك تحب مهنة حياتك.

وأنت عندما تفعل ما تحب يطرب قلبك ويصبح لحياتك هدف وتمتلك مزيداً من الطاقة وتصبح شخصاً مرحاً. وإذا كنت تحب فعل الكثير من الأشياء دون أن تمارس أحدها بانتظام فلتختر واحداً وتعيّن جميع الطرق لأدائه ثم اختر الطريقة التي تتناسب مع جدولك وأسلوب حياتك. لأن التركيز سيقيك من الشعور بالقهر الذي هو أكبر قاتل للمبادرة.



الحياة عبارة عن عملية مستمرة من الاعتياد على أشياء لم نتوقعها أبداً.



الخطوة الخامسة: أنت تستطيع اتخاذ القرار فحسب

تعني الإدارة الناجحة للمهنة الاستجابة المستمرة لما يحدث من تقلبات في بيئات العمل، فلا شيء يبقى على حاله، خاصةً خلال الأوقات الاقتصادية الصعبة، وذلك هو سبب أهمية تحديد مشكلتك الخاصة بإدارة المهنة لأنك لا تستطيع حل مشكلة لم تحددها. وبمجرد أن تعرف الشيء الذي تتعامل معه يمكنك تحديد خياراتك واتخاذ أفضل قرار ممكن في حينه.

تذكر أن عدم اتخاذ قرار يجعل مصيرك تحت رحمة شخص آخر. وفي بعض الأحيان نجد أناساً يكرهون اتخاذ القرارات خوفاً من الخطأ. ونحن عندما نتخذ قراراً إما نحصل على النتيجة المرجوة وإما لا نحصل عليها. وأيما كان الحال، فإن النتائج تعتبر فرصاً لاتخاذ قرارات مستقبلية إما تدفعنا نحو هدفنا وإما تحسن موقفنا. واعتبار النتائج بمثابة فرص لاتخاذ المزيد من الإجراءات هو التحول الذهني الذي يلزمك عمله.

الخطوة السادسة: انظر إلى نفسك كما يراك الآخرون

عندما نستطيع أن نخطو خارج أنفسنا لفترة كافية لرؤية موقفنا من خلال عيون الآخرين تتضح لنا الخيارات التي كانت خافية عنا فيما سبق.

نذكر مثلاً أنك إذا كنت لا تحب وظيفتك ولا تشعر بما يحفزك للتفوق في أداءها، فلتجرب النظر إلى ما يحدثه سلوكك من مشكلات لزملائك. وقد لا تجد في هذا ما يزيد من حبك للوظيفة ولكنه ربما يساعدك على إيجاد الحافز لتغيير تصرفاتك لتكف عن عقاب الآخرين بسبب عدم رضاك.

الخطوة السابعة: لا بأس من السعادة بما لديك

في مجتمع كمجتمعنا هذا حيث الأفضل يعني "المزيد" يسهل أن نقع في شرك الشعور بأن ما لدينا لا يكفي أبداً.

إذن فلو كانت الوظيفة التي تشغلها تثري حياتك، فلعل الوقت قد حان للاعتراف بأنك فزت في السباق المهني. ربت على ظهرك فأنت قد حققت هدفاً مازال معظم الناس يناضلون من أجل تحقيقه!

الخطوة الثامنة: ائذن لنفسك بالتغيير

التغيير في حقيقته عبارة عن الاستعداد للتخلص من أنماط التفكير أو العادات الجامدة التي تمنعنا من إيجاد طرق للالتفاف حول العقبات. ومن الخطورة أن تظل تتمنى عودة الأشياء لسابق عهدها منذ سنة أو اثنتين أو عشرين سنة مضت.

كثير من الصناعات تشهد الآن تغييرات هائلة، والمتوقع أن يواجه الناس تحدي التغيير بالتعلم ثم تطبيق المهارات التي لم يظنوا أبداً أنهم سيحتاجونها. وإذا قاومنا التغيير، كان حالنا أشبه بمن يحكم الأنشوطة حول رقبته ليشنق نفسه؛ فرفض التغيير يحد من خياراتنا لتحقيق النجاح المهني، أما اتخاذ قرار التغيير فهو من قبيل المبادرة لأن التغيير هو السمة التي تحافظ على حيويتنا.

الخطوة التاسعة: عرّف نفسك بكيانك لا بعملك

عندما نعرّف أنفسنا بما نفعله لا بكياننا، نعد أنفسنا لسقطة هائلة لأننا إذا فقدنا فجأة ما نفعله -كأن يتم فصلنا أو تسريحنا أو تخطينا بالترقية- فإننا نحاول أولاً العثور على أنفسنا قبل العثور على وظيفة جديدة وهذا يطيل مدة البحث عن الوظيفة.

لنتذكر أن ما نفعله هو جزء من كياننا، ولكن ينبغي ألا يصبح الكل. والمهنة جزء من صورتنا الخارجية، مثلها مثل الملْبس، لذا فلتحاول اكتشاف كيانك من

دع العالم يعرفك كما أنت لا كما ينبغي من وجهة نظرك، لأنك إذا كنت تتظاهر، فعاجلاً أو آجلاً ستنسى هذا التظاهر، وحينئذ أين ستكون؟

-فاني برايس

الداخل إن لم يكن هذا قد حدث بالفعل. وبمجرد أن تعرف نفسك من الداخل، ستكون قادراً على النجاة من أي تجربة.

الخطوة العاشرة: اهدف إلى تحقيق التوازن

إن الأشخاص الأعظم نجاحاً والأكثر سعادة يمتلكون أهدافاً واضحة لكل أجزاء حياتهم لا لحياتهم المهنية فحسب. فينبغي عليك رسم أهداف أسرية وأهداف مالية وأهداف شخصية وأهداف روحية إلى جانب أهدافك المهنية لجلب التوازن والرضا إلى حياتك. وتحقيق التوازن قد يكون أمراً صعباً ولكنه ممكن، خاصةً إذا رتبت هذه الأهداف حسب أهميتها ورجعت إلى قائمتك قبل اتخاذ أي قرار مهم.

نذكر مثلاً أنك إذا كنت تحب حقاً أن تكون أسرتك في المقدمة، فإن اختيارك لبذل وقتك وطاقتك لأسرتك لا للحصول على الترقية الجديدة سيكون اختياراً أيسر. الآن وقد درست الخطوات العشرة للإدارة الناجحة للمهنة فلتستخدم هذه الاقتراحات لمساعدتك على اتخاذ القرارات التي ستساعدك على السير قُدُماً.

الاستراتيجية المهنية رقم ٢

تحدي إدارة المهنة الذي يواجهني (من الاستراتيجية المهنية رقم ١):

____

____

____

الخطوة (أو الخطوات) التالية ستساعدني في تذليل تحدي إدارة المهنة الذي يواجهني:	ما يمكنني فعله تحديداً لتطبيق هذه الخطوة للتحرك:
الخطوة:	**الخطوة:**
________________	________________
________________	________________
________________	________________
الخطوة:	**الخطوة:**
________________	________________
________________	________________
________________	________________
الخطوة:	**الخطوة:**
________________	________________
________________	________________
________________	________________

ركز على تطوير المهارات لدفع حياتك المهنية قُدُماً

تعني الإدارة الناجحة للمهنة استخدام مهارات معينة. والفصول الأخرى في هذا الكتاب تركز على كونك ذا توجه نحو الأداء لا نحو المهام وعلى كيفية توضيح رسالتك ورسم الأهداف والحفاظ على النظام والحافز والتواصل الجيد.

وبالإضافة إلى هذه المهارات المهمة هيا بنا ننظر إلى خمس مهارات يحتاجها الجميع بغض النظر عن اختيارهم المهني.

خمس مهارات يحتاجها الجميع

المهارة الأولى: ترويج الأفكار والتفاوض بشأن النتائج

سواء كنت تحاول إقناع شركتك لمنحك علاوة، أو لتنفيذ فكرتك الابتكارية الإبداعية لحل إحدى مشكلات القسم أو خدمة العملاء، أو لخلق وظيفة جديدة تسمح لك بمساعدة الشركة على تحقيق أهدافها المهمة، فإن المهارات الخاصة بالمبيعات والتفاوض تعتبر عاملاً مهماً للنجاح. ورغم ذلك فإن هذه المهارات عادة ما تكون آخر ما يفكر الناس في تطويره إلا إذا كانوا يشغلون مناصب في أقسام المبيعات.

في الحقيقة تعتبر مهارات البيع والتفاوض طرقاً متقدمة للتواصل الفعال، فقد تمتلك أحسن الأفكار في العالم ولكنك إذا كنت لا تستطيع عرضها بطريقة تحمس الناس لدعمها، فإن أفكارك تبقى كما هي: أفكار جيدة لا تجدي فتيلاً. وبغض النظر عن وظيفتك أو أهدافك المهنية، فإنك ستكسب المزيد مما تريد إذا تعلمت كيف "تروّج" أفكارك للآخرين و"تتفاوض" في التفاصيل كي يشعر الجميع بالفوز. فلتستعن بهذا الاقتراح لإدارة المهنة في تخطيط استراتيجية لترويج أفكارك على نحو أكثر فعالية.

الاستراتيجية المهنية رقم ٣

عيّن مَن تحتاج إلى مساعدته:

الفكرة التي تريد "ترويجها":

الأشخاص الذين ينبغي أن تثيرهم الفكرة إذا كان لابد من تنفيذها:

ما تعتبره "زراً ساخناً" –وهو السبب الرئيسي للرغبة في دعم الفكرة– بالنسبة لكل شخص:

كيفية استفادة كل واحد من خلال دعم هذه الفكرة (ارجع إلى "الأزرار الساخنة"):

الآن وقد قمت بالإعداد اللازم فعليك بصياغة استراتيجيتك لمفاتحة هؤلاء الأشخاص، وأنا أقترح أن تبدأ بالحديث مع الشخص الذي تستشعر صعوبة إقناعه.

وتذكر أنه لو "اقتنع" هذا الشخص، فمن الأرجح أن يكون هذا هو حال الآخرين. ويمكنك أن تبدأ بالحديث مع الشخص الذي تشعر أن له أكبر تأثير على "المعارض الكبير"، ففي بعض الأحيان تساعد المساندة التي تحظى بها قضيتك في إقناع المترددين.

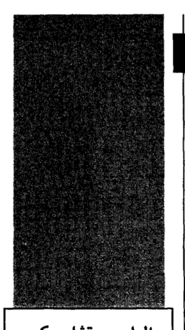
المهارة الثانية: التفكير في الأداء بدلاً من التفكير في المهام

ربما يكون هذا أكبر تحدٍ أمام الجميع لأن التفكير في الأداء يخالف ما تعلمه معظمنا وهو التفكير في المهام. فعندما تثور مشكلة أو نرى حاجة يتم إيجاد مهمة لحل المشكلة أو تلبية الحاجة.

ويعتبر التفكير في المهام هو العرف السائد في معظم الشركات، وأفضل مثال على مستوى الشركات تراه عندما تنظر إلى ما تفعله معظم المؤسسات في تقرير وعمل اعتمادات الميزانية. فالتنفيذيون يطلبون من رؤساء الأقسام التنبؤ بالميزانية التي يحتاجونها للعام التالي، وهذا يخلق عادة نوبة من النشاط بشأن كيفية حصول كل قسم على أكبر نصيب من كعكة الدولارات. وإذا بقيت الدولارات في خزينة العام الجاري، فإن المدراء ينفقون ببذخ؛ إذ لابد أن نضع في الحسبان: أنّى لهم الحصول على مبلغ مماثل في العالم التالي إذا لم ينفقوا ما خُصص لهم هذا العام؟ ها هو ذا أسلوب التفكير في المهام لاعتماد الميزانية السنوية.

أما أسلوب التفكير في الأداء فيختلف عن هذا كثيراً حيث يجتمع التنفيذيون والمدراء مع اقتراب وقت وضع الميزانية ليحددوا أولاً الأهداف الرئيسية التي يتعين تحقيقها خلال سنة الميزانية التالية كي تؤدي الشركة رسالتها. ثم ينظرون إلى ما سيتطلبه تحقيق هذه الأهداف من وقت ومال وأفراد وموارد أخرى. ثم ينظرون إلى الكيفية التي يلزمهم بها اعتماد الدولارات لمختلف الأقسام لضمان تحقيق الشركة لأهدافها وأدائها لرسالتها.

إن الأقسام في ظل التفكير في الأداء لا تنال عقوبة أو ثواباً نظير كيفية إنفاقهم لمخصصات العام الماضي لأن التركيز لا يكون على ما يتم إنفاقه بل على ما ينبغي إنجازه من أجل احتفاظ الشركة بقدرتها التنافسية في مجالها.

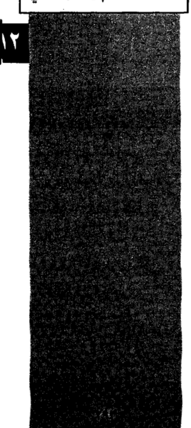


يشتمل التفكير في الأداء على النظر إلى القضايا بطرق مختلفة: طرق لم تبدأ المؤسسات إلا منذ قليل في مخاطبتها بالتركيز على إدارة الجودة وتنفيذ فرق العمل ذاتية التوجيه.

وعلى نطاق الأداء الشخصي الأقل حجماً نجد أننا نختار في كل لحظة وكل يوم ما إن كنا نستخدم تفكير الأداء أو تفكير المهام لتحقيق أهدافنا. فإذا كنا في خدمة العميل وجعلنا من عدد العملاء الذين نتحدث معهم معيارنا للتقييم، فإننا بذلك نستخدم تفكير المهام لا تفكير الأداء. وإذا كان هدفنا هو المساعدة في إيجاد الحل المناسب لمشكلة كل عميل نتحدث معه، فإننا نستخدم تفكير الأداء. وبالطبع فإن الفارق بين الاثنين هو كيفية تعريفنا للنجاح، بالنظر إلى الأرقام التي نصل إليها أم النتائج التي نحققها.

المعلم: مستشار حكيم ومخلص، أو مدرس أو مدرب.

-معجم وبستر العالمي



المهارة الثالثة: البحث عن معلم وتحولك أنت نفسك إلى معلم

معظم من يحققون أهدافهم في بيئة الشركة يعترفون أنهم لم يحققوها بأنفسهم، بل بحثوا عن أشخاص حققوا أهدافاً مماثلة أو أظهروا صفات يعينها مهمة مفيدة للنجاح وجعلوهم ناصحين لهم.

ولكن ليس ذلك هو كل ما فعلوه! إنهم خطوا خطوة أبعد من الشخص العادي. فلكي ينأوا بأنفسهم عن الجمود في وظيفة لا مخرج منها بحثوا أيضاً عن شخص ينصحونه، فهناك دوماً شخص يرى في الوظيفة التي تشغلها أنت خطوة رائعة يخطوها في سلمه المهني. والسبيل هو أن تجد هذا الشخص وتساعده على تطوير المهارات المطلوبة ليشغل مكانك. وهذا يقتضي الشجاعة، خاصةً إذا كان أشد ما يخيفك هو فقدانك لوظيفتك، ولكن إعداد شخص ليحل محلك سيحفزك لإيجاد طريقة للخروج من حالة الجمود وشغل منصب جديد.

استخدم هذا الاقتراح للتقدم المهني لمساعدتك على ضبط مهاراتك الخاصة بتفكير الأداء.

الاستراتيجية المهنية رقم ٤

عيّن لنفسك ناصحاً وموصي عليه:

____

____

ما الصفات أو المهارات التي يلزمك تعلمها لتحقيق هدفك المهني التالي؟

____

____

____

عيّن الأشخاص الذين ستتخذ منهم ناصحاً: مَنْ ممن تعرف لديه هذه الصفات أو المهارات؟

____

____

____

عيّن الأشخاص الذين يمكن أن تكون لأحدهم ناصحاً: من سيعتبر مهاراتك وصفاتك شيئاً مهماً لنجاحه؟

____

____

____

إن العامل الأساسي الذي يرفع فرداً على أقرانه فيما يخص الإنجاز والنجاح هو قدرته على ممارسة المزيد من الانضباط الذاتي.

–راي كروك

مؤسس مطاعم ماكدونالد

المهارة الرابعة: التحلي بالانضباط الذاتي

مما لاشك فيه أن الإدارة الناجحة للمهنة تتطلب قدراً كبيراً من محاسبة النفس ورسم الأهداف والانضباط الذاتي لأن كل يوم يحمل معه كثيراً من الإلهاءات التي قد تصرفنا عن مساراتنا. وأفضل وسيلة لكي تصبح منضبطاً ذاتياً هي أن تصبح منضبطاً ذاتياً.

المهارة الخامسة: تحديد ما إذا كنت أفضل في البناء أم الصيانة

إذا كنت أفضل حالاً في البناء فلتبحث عن الفرص المهنية التي تتيح لك البحث عن حلول وتنفيذ أفكار جديدة وتأسيس أقسام جديدة والمجازفة. وإذا كنت أفضل حالاً في الصيانة، فلتبحث عن فرص تساعدك على ضبط وصيانة ما يؤسسه

شخص آخر. فالبناء والصيانة دوران مختلفان تماماً، ولكن كليهما مهم لأي مؤسسة. وتذكر أن البنائين يحتاجون إلى القدرة على عمل بعض أعمال الصيانة والعكس بالعكس، والسبيل هو أن تعرف ما هي مهاراتك الأساسية. وعندما تفعل هذا سوف تبحث بهمة عن الفرص التي تتيح لك استخدام هذه المهارة على نحو يبرزك ويساعد مؤسستك على تأدية رسالتها بشكل أسرع.

ثلاث مناطق إدارية أساسية لابد من إتقانها

وفقاً لإحدى الدراسات الحكومية الموثوقة فإن المدراء يحتاجون إلى تطوير ثلاث كفاءات خاصة ليتصفوا بالفعالية في اقتصاد قائم على المعلومات.

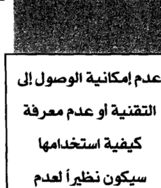
المهارة الأولى: كيف تدير الموارد الخارجية

مزيد ومزيد من الناس الذين يعملون في المؤسسات الكبرى سيعملون لا كموظفين دواماً كلياً يحصلون على رواتب وفوائد نظير أعمالهم بل كبائعين يتم التعاقد معهم من أجل توفير خدمة معينة في غضون إطار زمني معين ولقاء تكلفة ثابتة.



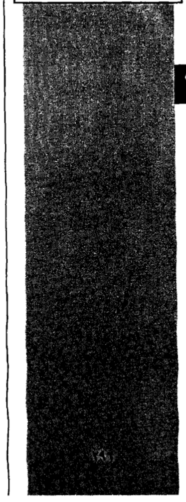
وتعتبر الشركات البائعين أقدر على تحمل المسئولية من الموظفين دواماً كلياً لأنهم -أي البائعين- يمكنهم أن يخسروا كثيراً عند عدم الالتزام بمواصفات المشروع الذين اُستُؤجروا من أجله. ونظراً لأن هؤلاء البائعين يدفعون فوائدهم الخاصة، فإن معظم المؤسسات قد توفر مبالغ مالية كبيرة.

ولكن التحديات التي تواجه المدراء يمكن أن توقعهم في الارتباك. أولاً: يحتاج المدراء إلى معرفة كيفية تعيين أهداف المشروع بوضوح، وتحديد المهمة وقياس النتائج المتوقعة من البائعين. وبعد ذلك يحتاج المدراء إلى معرفة كيفية تقييم البائعين -وهو إجراء يشبه كثيراً تقييم المرشحين لشغل وظيفة- لضمان تعاقدهم مع الشخص أو الشركة المناسبة. ثم بعد ذلك يحتاج المدراء إلى مستوى أعلى من المعرفة بالتفاوض حول عقود الأداء مع البائعين. وأخيراً فإن المدراء ستكون العين عليهم في عملية انتقاء البائعين، فإذا أحسنوا الاختيار كانوا أبطالاً وإذا أساءوه فقد يفقدون وظائفهم. خلاصة القول أنه مع تزايد استخدام خدمات البائعين في أداء العمل، فإن دور المدير سيمر بتغييرات ملحوظة.



عدم إمكانية الوصول إلى التقنية أو عدم معرفة كيفية استخدامها سيكون نظيراً لعدم معرفة القراءة أو الكتابة.

-مايكل فلايشر، المدير العام التنفيذي، مجموعة جارتنر



المهارة الثانية: كيف تدير المشروعات المتعددة

تعتبر إدارة المشروعات المتعددة تحدياً من نوع خاص. فمع دمج الوظائف وإلغاء طبقات من المناصب الإدارية فإنه يُتوقع من المدراء الباقين ممارسة العديد من الأنشطة والمناورة بعديد من الأدوار وضمان إنجاز المزيد من المشروعات الكبرى على نحو صحيح وفي موعدها. وستصبح إدارة العملية أكثر أهمية وسيحتاج المدراء إلى اتخاذ قرارات تحدد أي المشروعات أو المهام سيكون لها أكبر أثر على رسالة المؤسسة، وضمان تنفيذ هذه المشروعات أولاً. والمدراء الذين يتعاملون مع المشروعات المتعددة كمهمة لإدارة الوقت سيخسرون المعركة. أما المدراء الذين يرون هذه الوظيفة باعتبارها جزءاً من عملية لتحقيق أهداف مهمة فسوف يربحون.

المهارة الثالثة: كيف تستخدم الحواسب والبرمجيات

إن معرفة كيفية استخدام الحواسب تفوق مجرد القدرة على "نقر" لوحة المفاتيح أو تحريك "الفأرة" على الشاشة، فهي تعني قدرتك على أداء مزيد من عملك واعتمادك بدرجة أقل على الآخرين واطلاعك على مجموعة متنوعة من البرمجيات التي تنطبق على وظيفتك ومجال عملك. وخير بداية هي التركيز على تعلم كل شيء يمكنك تعلمه عن قدرات البرمجيات التي تستخدمها مؤسستك. فمدير اليوم لابد أن يبذل ما في وسعه لمواكبة التطور التقني.

موجز

تقتضي الإدارة الفعالة للمهنة استخدام أسلوب قائم على المبادرة أكثر من رد الفعل.

هناك خطوات عشرة للإدارة الناجحة للمهنة:

١- ابدأ من تلقاء نفسك.

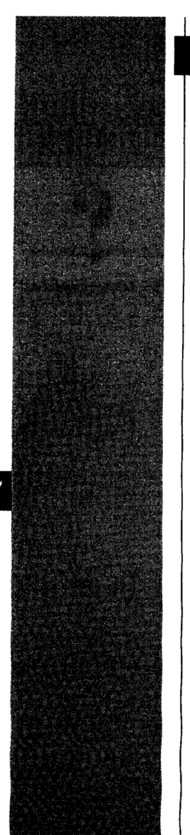
٢- خطط للاحتمالات.

٣- ابذل أقصى جهدك كل يوم.

٤- حدد ما تفعله بشكل أفضل وافعله.

٥- أنت تستطيع اتخاذ القرار فحسب.

٦- انظر إلى نفسك كما يراك الآخرون.



٧- لا بأس من السعادة بما لديك.

٨- ائذن لنفسك بالتغيير.

٩- عرّف نفسك بكيانك لا بعملك.

١٠- اهدف إلى تحقيق التوازن.

إن تطوير المهارات الخمس التالية سيساعدك على التقدم في أي مهنة يقع اختيارك عليها:

١- ترويج الأفكار والتفاوض بشأن النتائج.

٢- التفكير في الأداء بدلاً من التفكير في المهام.

٣- البحث عن ناصح، وتحولك أنت نفسك إلى ناصح.

٤- التحلي بالانضباط الذاتي.

٥- تحديد ما إذا كنت أفضل حالاً في البناء أم الصيانة.

ثلاث مناطق إدارية أساسية لابد من إتقانها:

١- كيف تدير الموارد الخارجية.

٢- كيف تدير المشروعات المتعددة.

٣- كيف تستخدم الحواسب والبرمجيات.

تذكر أن هذه مهنتك، وكلما كانت استراتيجيات إدارتك لمهنتك أفضل زاد احتمال حصولك على ما ترجوه من العمل.

أسئلة للتطور الشخصي

١- ما بؤرة التوكيد الرئيسية في هذا الفصل؟

٢- في اعتقادك، ما أهم الأشياء التي تعلمتها من هذا الفصل؟

-
-
-

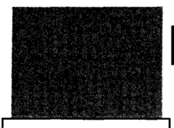
٣- كيف يمكنك تطبيق ما تعلمته على وظيفتك الحالية؟

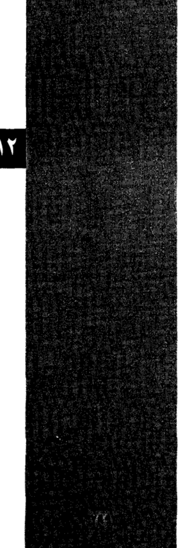
-
-
-

٤- ما الأهداف التي سترسمها؟ ومتى يتم إنجازها (حدد تاريخاً)؟

-
-
-

٥- من الذي يمكنه تقديم أكبر عون لك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟





٦- ما أصعب العقبات التي تتوقعها ويمكنها إعاقة تقدمك في تطبيق ما تعلمته من هذا الفصل؟

العقبة	لماذا؟
•	
•	
•	

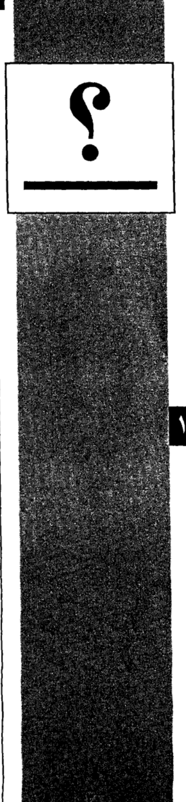
٧- كيف يمكنك تبليغ أهم النقاط الواردة في هذا الفصل إلى رجالك الرئيسيين؟

٨- ما الإعداد الذي تحتاجه لهذا التقديم؟

٩- ما التغييرات التي تأمل إحداثها لإيجاد حافز أكبر لدى فريقك؟ ومتى يتم ذلك (تاريخ)؟

-
-
-

١٠- كيف ستراقب من أجل الاطمئنان على تحسن الأداء؛ كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال؟ (من خلال التقارير، الاجتماعات... إلخ).

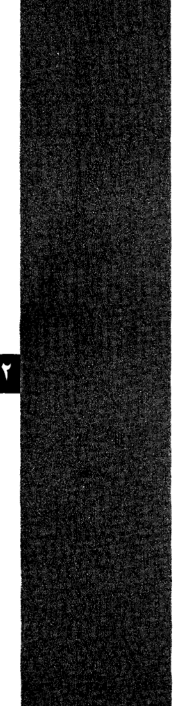


١١- ما المشكلات المتصلة بالعمل التي تهمك أكثر عن تقييم كيفية إفادتك من هذا الفصل؟

١٢- بمجرد انتهائك من العديد من المراحل البارزة، كيف ستواصل تطوير أفكار وأهداف جديدة متصلة بهذا الفصل؟

١٣- صف بإيجاز التغيير الذي تأمل أن تراه في نفسك بعد عام من الآن كنتيجة لما تعلمته من هذا الفصل.





رسالة ختامية إلى المدراء

لقد ركزنا عليك كفرد وكموظف وكقائد في وظيفة إشرافية، ونقدم إليك الآن موجزاً لسمات الأداء المتميز التي ستفيدك كثيراً في هذه الوظائف.

احترام الذات

إنك ترى نفسك كشخص ذي قيمة ومقدرة، وتعرف أنك تستطيع تغيير الظروف التي تؤدي إلى نجاحك والسيطرة عليها.

المسئولية

لقد قمت باتخاذ الإجراءات التي تسفر عن نجاحك وفشلك، وأنت تقرّ بمسئوليتك.

التفاؤل

هناك من الأسباب ما يكفي لتتوقع أن يكون مستقبلك مشرقاً وطيباً ومنتجاً ومربحاً.

التوجه نحو الهدف

لقد تعلمت أن تجعل أهدافك دوماً نصب عينيك، وأن تحيا معها لتستمد منها الحافز وتسترشد بها في سلوكك.

الخيال

يمكن بالتعود أن تعيش في خيالك مواقف جديدة ومفيدة قبل حدوثها.

الوعي

إنك متيقظ لما يحدث من حولك وعلى وعي بالفرص الجديدة التي يمكنها مساعدتك في تحقيق أهدافك.

الإبداعية

إنك على يقين من وجود طريقة أفضل لفعل معظم الأشياء.

التواصلية

إنك تعلم أن نجاحك يعتمد -إلى حد كبير- على قدرتك على توصيل الأفكار للآخرين وفهم ما يقوله لك الآخرون.

التوجه نحو النمو

إنك تعطي أولوية أولى لمهمة الاستعداد لمستقبلك، وترحب بفرصة استبدال العادات القديمة غير المجدية بأنماط فكرٍ جديدة ومربحة.

الاستجابة الإيجابية للضغط

إنك تستخدم الضغط لإطلاق الاستجابات البنّاءة كيما تتكلم بجرأة لا أن تتحاشى المسئولية عندما تحيط بك الظروف العدائية.

الثقة

إنك تؤمن أن الناس بشكل عام لا يتعمدون الإساءة، وأنت مستريح لإلقاء الكرة لأحد أفراد الفريق.

الحماس

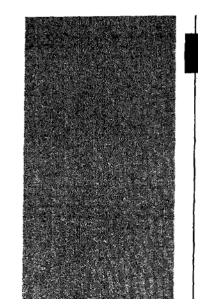
إنك تمتلك طاقة تُعدي مَنْ حولك فيستمدون منك الحماس ويبدءون العمل بمزيد من المتعة والمشاركة.

المخاطرة

إنك مستعد وراغب في الإقدام على مخاطرات معقولة، وهدفك هو التفوق لا الكمال.

الحسم

إنك تتخذ القرارات الآن، وتتخذ الإجراءات الآن، لا لأنك مضطر إلى ذلك ولكن لأنك تريد ذلك. وأنت تعكس إحساساً بالمقدرة والمضي قُدُماً والتصميم والإنجاز.



النتائج المأمولة

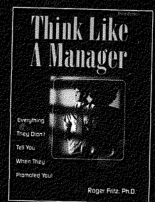
تم إعداد هذا الكتاب للمشرف والمدير المستقبلي المعني بكيفية التحسن. وهو مصمم ليفيد حديثي العهد بالإدارة والأشخاص ذوي الخبرة الذين يدركون أن هناك طرقاً أفضل ويحاولون إيجادها.

الآن وقد شققت طريقك خلال صفحات هذا الكتاب، فما الذي تعلمته؟ وما هي التغييرات التي حدثت في مظهرك ووعيك والنتائج التي حققتها؟ إن كل ما آمله أنك الآن:

- تعرف نفسك أكثر.
- تعرف كثيراً من الأفكار الجديدة.
- ستجرب طرقاً جديدة لمجاراة مجموعة متنوعة من المشكلات.
- ترى إمكانات جديدة ستسعى لتحصيلها.
- أصبحت لديك الثقة بالنفس لتبذل قصارى جهدك في وظيفتك كمدير بمزيد من المعرفة والحماس.

وتذكر أننا عندما ينجح التغيير نرجع بذاكرتنا إليه ونسميه نمواً.

فكّر كمدير وتولّ الإدارة كمحترف



هل ولدت لتكون مديراً؟ قليل أولئك الذين يولدون ولديهم المهارات اللازمة لإدارة الناس أو المشروعات أو الأقسام أو الشركات، ولكني أزف إليك نبأً ساراً، ألا وهو أن أي شخص بمقدوره أن يتعلم مهارات الإدارة الفعالة ما دام ملتزماً بالسعي نحو التفوق.

إن هذا الكتاب يرشدك إلى كيفية اكتساب المهارات والغرائز الإدارية التي تحتاجها من أجل التفوق، وهو يزيد عن مجرد كونه كتاباً نظرياً؛ إذ هو بمثابة دليل عملي مفصل يساعدك على التحسن كمدير من خلال:

- رسم أهداف واقعية وتحقيقها
- تطوير مهارات التخطيط وإدارة الوقت
- إتقان أسرار حفز الذات وحفز الآخرين
- عمل تقييمات للأداء لتحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية
- دعم التعاون والعمل الجماعي
- حل الأزمات اليومية التي تواجه جميع المدراء

هذا الكتاب يعد دليلاً مثالياً لجميع المدراء والتنفيذيين ورجال الأعمال الذين يريدون تطوير مهاراتهم إلى أقصى درجة حيث يمزج بين التركيز على الأسس الدائمة والخيارات الجديدة المثيرة التي أتاحها لنا عصرنا الإلكتروني.



لقد تم تصميم هذا الكتاب بغرض معاونة المدراء والقادة على مساعدة أنفسهم، فهو متسلسل تم تخطيطه بعناية مما يجعله صالحاً للدراسة الذاتية والاستخدام كنشاط التفاعل المباشر مع المشرفين وقادة الفرق. وبالكتاب مورد مستمد من واقع العمل حديثي العهد بالإدارة ومن يريدون تحديث وتحسين مهاراتهم الإدارية.

يكتب **د. روجر فريتس** من واقع خبرته التي تربو على ثلاثين عاماً قضاها ما بين ورئيس جامعة واستشاري ناجح له من العملاء ما يزيد عن المائتين من بينهم أيه تي أند وسارة لي، وقد نُشر له سبعة عشر كتاباً بالإضافة إلى هذا الكتاب.


6 281072 012748
282203249

